第 1 讲 陷阱 1：领导人对变化的敏感度不足

【本讲重点】

对执行力的认知

企业领导最应该关心的问题

执行力的认知

执行力的概念

什么是执行力？对执行力的理解有很多，可以说执行力是说了就做，是贯彻到底，是执行到位……有本书叫做《铁腕执行力》，铁腕也是对执行力的一种注解。

【案例】

有一个人在每天晚上全家吃完晚餐之后，总是开车去给大家买冰淇淋，有时买香草冰淇淋，有时买巧克力口味的，还有的时候买水果冰淇淋，总之，根据大家的投票决定冰淇淋的口味。可是，有件事情很奇怪，就是每次买其他口味的冰淇淋时，开车来回都很顺利，唯独在买了香草冰淇淋之后，车子总是发动不起来。难道香草会造成车子启动不了？于是他给汽车公司打了电话，把事情描述了一番。汽车公司当然不认为汽车会对香草“罢工”，但是他们还是专门派了技术人员来处理这个问题。技术人员每天都和车主一起去买冰淇淋，一个礼拜之后，终于找到了问题所在。原来，因为香草口味的冰淇淋很受欢迎，所以店面专门在出口处设置一个专柜以方便客户的购买，这样购买者回到车上时，车子的引擎还没有冷却，所以车子发动不起来；而其他口味的冰淇淋放在店面里的冰柜中，顾客需要拿出来，再排队结账，大概要花掉 15 分钟到 20 分钟的时间，此时车子的引擎已经冷却了，差异就在于购买冰淇淋花费的时间不同。

从这个案例中，我们可以看出这家汽车公司的服务态度很科学，做到了以顾客为重，虚心倾听顾客的意见，及时帮助顾客解决难题，让顾客满意。这就是满意服务的执行力。



执行力是一种纪律，是管理策略不可分割的一个环节。执行是一套系统的流程，是严谨的探讨“如何做”与“为什么”。传达执行力的特色，就是不厌其烦地追踪进度，并确保权责分明。

执行是企业领导人首要的工作，企业领导必须对整个企业的运营、人员的安排、所处的环境等有彻底的了解，然后再进行策略决定。所以执行力的一个特色，就是领导人必须亲自深入参与。

执行必须成为组织文化的核心部分，也就是说，要建立一种执行力的文化，必须从高层领导开始以身作则，中层主管承上启下，基层员工效法贯彻。在执行的过程中要重视细节，一位著名的企业家说过：人类的竞争就是细节的竞争。谁能够在精细的地方做得彻底、执行到位，谁就能获得胜利。

【案例】

在银行大厅里，我们经常能看到这样的情景：一位客户在填写单子，不小心写错了，只好重新填一张。那么先前作废的单子怎么处理？有的客户素质非常高，他会把废纸装在自己的口袋里带走，有的客户会找一个废纸篓扔掉，还有很多客户会顺手把废纸揉成一团，扔在桌面上，这样不用多久，大厅里就会显得很凌乱。有的银行注意到了这个细节，于是在写字台上设计了一个圆孔，下面连接不锈钢的漏洞，以方便客户顺手把废纸扔在漏斗里，从而保证了营业厅的整齐清洁，并能让客户感觉到满意的服务。这就是注重细节的作用。

执行力如何发挥作用

要想充分发挥执行力的作用，需要注意三个步骤，即人员流程、策略流程和运营流程。

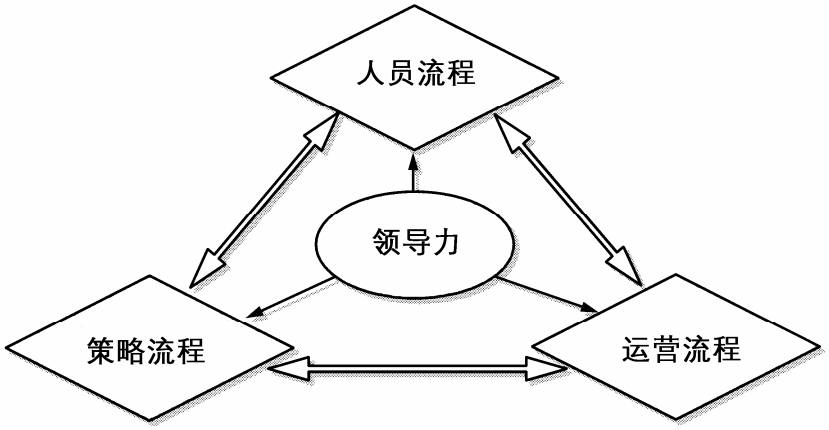


图 1-1　　执行力让三大核心流程环环相扣

1．要注重人员流程

执行力的发挥必须依靠人来执行，所以要用对人、留住人、培养人。有的企业一开始做得很好，但后来却出现了人才断层。所以企业一定要有一个完整的人员制度，要有系统化的选才、育才、用才、留才制度。

2．要注重策略流程

策略对企业的发展非常重要，一个英明的决策会使企业走向辉煌，而一个愚蠢的决策则可能导致企业毁灭，这方面的例子并不少见。

【案例】

诺基亚一向是手机制造商中的领航者，市场占有率一向很高，但是最近在世界各地却节节败退，因为在手机款式争奇斗艳的今天，诺基亚顽固坚持不生产翻盖手机，其手机款式都是直板的，可是事实证明消费者对翻盖手机的偏好要大于直板手机，诺基亚因为迷信自己过去的经验而重重地摔了一个跟头。

3．要注重运营流程

市场是不断变化的，企业所处的大环境也在不断变化，所以企业在运营过程中必须密切关注形势的变化，并进行相应的调整。

【案例】

一家企业独家代理了一个新出品的医药产品，该产品在心肌梗塞时可以用来在血管里架桥。因为疗效好，所以尽管价格定得高，其销量也很好，企业的负责人认定自己代理的产品具有绝对的市场竞争优势。但是后来有了其他企业的新的研究成果推向市场，使用更方便，效果更好，结果这家企业所代理产品的市场占有率迅速从以前的 80%降到了 8%。这家企业的失败在于没有根据外界环境的变化而及时调整运营策略。

执行力的研习要点

- ◎ 策略规划与运营执行必须一致
- ◎ 知人善任是执行力的基础，有好的人力资源才能发挥好的执行力
- ◎ 领导者必须亲自参与，对企业的经营状况必须了如指掌
- ◎ 执行力是一种纪律，是“使命必达”的团队工作态度
- ◎ 执行力是一种习惯，务必把事情如期完成的工作习惯
- ◎ 执行力就是竞争力，是战胜竞争对手的关键

【自检】

请你阅读下面的小故事，然后回答问题。

一天，动物园的管理员发现，动物园的袋鼠居然跑了出来，人们开会讨论，一致认为是笼子的高度有问题，于是决定将笼子由原来的高度增加到 5 米。但是第二天袋鼠还是跑出来了，于是人们又决定再一次增加笼子高度，由 5 米增到 8 米，袋鼠照样还是跑出来了，人们接着把笼子的高度增加到 16 米。这时，袋鼠的邻居长颈鹿问：“这些人看到你在外面溜达，会不断把你的笼子高度增加，你还出得去吗？”袋鼠不紧不慢地回答：“当然，如果他们继续忘记关门的话。”

（1）从这个小故事中，你能得到什么启发？

✍----------

（2）针对我们上面所学习的执行力，你能总结出几个关键点来？

✍----------

见参考答案 1-1

企业领导最应该关心的问题

企业为什么缺乏市场竞争力

企业领导首先要关心三个问题：为什么成长的企业会停滞不前？为什么辉煌的企业数年后会走向衰败？为什么你的企业无法茁壮成长？这三个问题的答案都是：执行力就是市场竞争力。企业只有建立动态管理的策略流程，采取动态管理方法，才不会被市场淘汰。

1．动态管理理论

动态管理的理论由 Dr. Richard D'Aveni 提出，该理论强调从长时间变化和动态角度两个方面考虑问题，采取“以变应变”的管理决策。市场是不断变化的，具有随机性和不确定性，有太多因素会造成市场的改变，而且变化的速度非常快，所以企业领导必须时刻留意外界环境的改变以及同行与非同行的竞争态势，做到“以变应变”。

动态管理理论有三个要点：

◆竞争优势是一面不断移动的靶子，不仅企业的领导者要有这个观念，所有员工都应该树立这个观念，尤其是在面对市场、面对客户、收集市场信息和反馈的时候。这个观念可以用射击运动来比拟，当目标飞碟陆续飞出来之后，你不知道下一秒钟目标会落在什么位置，只有随时掌握机动，才能射中飞碟。

◆成功所仰仗的是持续地开发一系列的短暂优势，是主动打破现状，并积极地转移到下一个优势。所以企业不能满足于维持现状，而应该不断探索新的发展途径，不断进步。

◆没有永恒的企业，过去的优势可能已经不适合目前形势的要求，或者已成为劣势，竞争的一个策略重点就是不断寻求新的优势。

【案例】

上海第一百货公司是有名的老字号商厦，一直很受老上海居民的欢迎，但是随着上海商业的迅速发展，新的购物中心层出不穷，上海一百面临的竞争也越来越激烈。面对这种情况，上海一百及时采取对应措施，一方面请来专家对员工进行培训，一方面改革商厦的结构，增设了地下超市、餐饮、文化教室、文化公园等等，并积极引进国内外知名品牌，开设店中店。上海第一百货公司的“以变应变”策略使其保持了竞争优势；反之，如果一百忽视环境的改变，迷信其过去的优势，则很可能被市场淘汰。

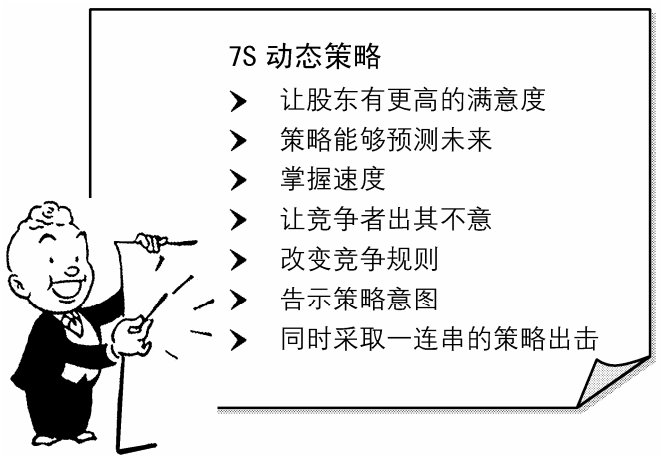
2．动态竞争理论

动态竞争理论主要有两方面的内容：

◆四个竞争领域

四个竞争领域分别是指：品质和成本领域，要注意品质和成本的竞争力，要提升品质，重视研发，降低成本；专业知识领域，要注意专业知识的竞争力，要掌握特殊的技能，让竞争对手无法取代；市场时机领域，要注意进入市场的竞争力，找准时机，在无障碍或障碍小的时候，以先驱者的姿态打入市场；资本领域，要注意资本的竞争力，以雄厚的资本为根基，能够建立更强大的联盟去参与竞争。

◆7S 动态策略



【案例】

康师傅方便面在大陆市场取得成功之后，准备再次攻入台湾市场。当时，台湾市场一碗方便面大致是25元台币，折合人民币6元，康师傅却定价为4元，比一般的方便面便宜2元，这给市场带来了震撼，因为大家都认为康师傅很成功，应该价格领先，谁知却采用低价入市。康师傅的这一策略取得了很好的宣传效果，大家都把这件事作为新闻，使得康师傅不需要花太多的广告费就做了宣传。这正是7S竞争策略中的改变竞争规则，给对手一个出其不意。

康师傅在准备正式上市之前，一再召开决策会议和股东会议，并发布消息，自己准备抢夺市场的多少个百分点，让竞争者感到压力，这正是7S竞争策略中的告示策略意图。在产品上市之后，康师傅方便面又采取了一连串的促销手段，举办各种促销活动来刺激消费者的购买欲望，为产品的销售开路。这是7S竞争策略中的最后一个。

3．动态管理的八大原则

◆企业必须勇于超越原有的优势

这一点说起来容易做起来难，一些企业会陶醉于原有的成就，所以必须有勇气去挑战自己，才能超越原来的优势。例如一个生产制造企业每年在营业利润里必须留下一定的比例作为研发的投资，这样才能不断创新领先，如果满足于现有的技术，忽视研发的力量，就会很快被淘汰。

◆下决心在创新和研发中不断突破

这是上一个原则的延续，不断地研发，不断地创新，不断地突破，才能不断地保持竞争优势。长期的优势不能仅仅凭借当前业绩的领先就能确定的。

◆心态上要进行一定的变革

企业竞争是持续的过程，每时每日都在更新。所以企业领导者要以变革的心态看待竞争，把竞争作为企业发展的绝佳机会，勇敢地接受挑战。

◆规划不能太长远

我们一再强调，环境是在不断变化的，企业不能指望一个规划或策略维持五年、十年，事实上，快则一年，慢则三年，企业就必须对规划进行修改和调整。只有维持规划的机动性，发挥动态策略，才能持续强化优势。

◆强化优势才是正确的竞争途径

攻击对手的短处只是一个短期的战术，而非长久之计，只有充分发挥自身的长处，加强自身的优势，才能确保在竞争中处于不败之地。

◆竞争就是要致胜，竞争就是要获利

企业应当有很明确的目标，不管采取任何策略，目的就是要获利。企业经营有三大使命，第一就是创造利润，第二是生存发展，第三是有序经营。所以企业领导在做任何决策之前，首先要考虑的是能否创造利润。

◆变动、多元、复杂的策略有利于创造优势

复杂的策略能够给企业多重保护，竞争对手不能凭借单一的技术把你击倒。例如中国移动旗下有全球通、神州行、动感地带等等，它的产品多元化，既能满足不同客户的需求，又使竞争者难以追赶。

◆策略必须考虑时间性与及时性

时代在变化，策略也必须随之变化，就像前面上海第一百货公司的案例，只有根据时代的发展及时地调整策略，才能保持竞争力。



重点提示：

如果只讲究执行力而忽视了环境的变化，那么就会掉入第一个陷阱——对变化的敏感度不足！

4．企业决策的反瞻

旧的企业决策思维重视传统的、一贯的特色，因缺乏挑战，决策往往一成不变，丧失弹性，跟不上时代的脚步，容易被竞争对手攻破。

【案例】

国内的一些食品企业拥有长期留传下来的秘方，制作出的食品味道很好，但是近年来销量却持续下跌，原因在于消费者的口味在改变。近年来人们对食品健康的重视程度越来越高，尤其是那些高收入的人群和白领阶层，非常重视健康养生，在营养专家的建议下，大家愿意选择四高四低的食品，即高蛋白、高纤维、高钙、高铁和低脂肪、低糖、低盐、低热量的食品，有很多人甚至选择了素食。而国内一些企业按照传统配方生产的食品往往口味重，要么特别甜，要么特别咸，已经不符合新时代消费者的需求了，所以即使是祖传秘方，也可能会被淘汰。

可见，昨天的优势可能会成为今天的劣势，无视每一种优势都有消失的一天而只抱着原来的优势不放，只会造成资源的浪费，削弱企业的竞争实力。

新的企业决策思维是积极分化自己的旧优势，瓦解竞争对手的现存优势，在变化频繁的环境中，采取富有弹性、攻击性、创新性的策略。

【案例】

有的工厂过去一直都是独立生产，随着规模的扩大，厂房也越来越多，随之而来的是员工的工资、三金负担加重，管理成本也不断提高。于是一些企业根据形势变化及时地改变对策，把一些生产任务外包。新的企业决策思维顺应了当今社会更讲究分工合作的趋势，通过对过去的决策进行调整，保持了自己的竞争优势。

5．执行力将决定企业的命运

实践已经证明，执行力能决定企业的命运。从正面的例子中可以看到，效率高的企业能够打破现状，瓦解竞争对手现有的优势，从一个暂时优势迅速转移到另一个暂时优势。而在负面的例子中，企业由于固守过去的优势，试图延缓变革的进行，最后必然步上失败之途。

【案例一】

PDA 的知名度虽然高，但是康柏却后来居上，超越了 PDA。因为康柏知道自己实力不如 PDA，所以就另辟蹊径，致力于研发专门满足企业需求的掌上电脑，与企业电脑相融合，结果在市场上打了一个漂亮的翻身仗，销量超越了 PDA 的个人掌上电脑。

【案例二】

吉利剃须刀是一个著名的品牌，但是近年来由于吉利的研发过于追求款式而忽视了质量，使得很多吉利剃须刀用了几次之后就不能再用，只有丢弃，于是一些老客户纷纷转而选择其他的品牌。

【案例三】

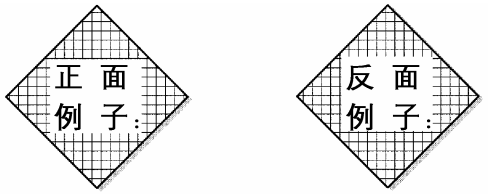
日本车给人们的印象是便宜。为了提高档次，一些日本品牌的汽车使用了第二品牌，摇身一变挤入高档车行列。这一做法既维护了合法的品牌，又能够进攻高端市场。

【案例四】

“统一”在推出鸡精的时候，为了与市场上现有的品牌（比如白兰士鸡精）竞争，采用了一个独特的策略，针对中国人喜欢进补的特点，在鸡精中加入滋补药品，如冬虫夏草、人参、中草药等等，这个决策大获成功，“统一”攻占了 20%的鸡精市场。

【自检】

分析上面的四个案例，指出哪些是正面例子，哪些是反面例子？请给它们分类。



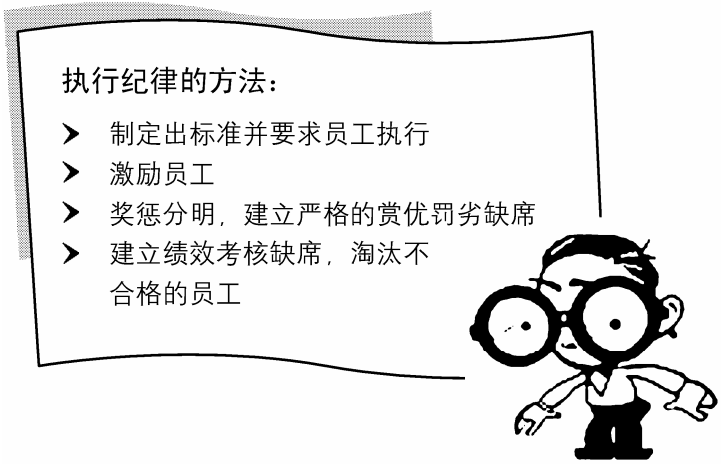
通过这四个案例，你能描述一下自己对执行力作用的看法吗？

✍----------

见参考答案 1-2

企业为什么无法贯彻命令

为什么企业无法贯彻命令？这个问题的答案是:执行力就是纪律，执行力就是管理力。



在贯彻命令的时候，有两类特殊的情况需要特别留意：

1．国有企业、大中型企业如何执行命令

国有企业、大中型企业相对来说工作环境稳定，没有危机感，压力小，所以难免会存在执行不到位的情况，出了问题一般也不会进行惩罚，所以要想改变这一现状，首先要在结构上改组重整，建立有力的监督机构，然后改革管理流程和生产流程，提高竞争力，并进行企业文化的改造，帮助员工建立新的工作价值观。

2.“空降兵团”如何才能迅速地发挥执行力

“空降兵团”一般指从外部引进的高级管理人员和技术人员，他们的工作能力一般比较强，但是可能会遭到企业原有员工的抵触。因此，“空降兵团”的第一个任务就是快速适应工作的环境，了解企业文化以及团队员工的特性、习惯、工作观念等等。只有先融入团体，才不会遭到排斥。然后，与几个关键的员工进行深度的沟通，让他们明白自己不是要管制他们，而是想帮助他们，愿意和他们一起努力。最后，当条件成熟之后，再提出自己的各项建议，创造新团队的执行力。

企业为什么会缺乏人才

为什么企业会缺乏人才？这个问题的答案是：执行力就是人才竞争。

人是企业最重要的资产，策略的制定需要人才，硬件的管理需要人才，研发、创新、生产、质量管理、财务管理、销售、客户服务……，每一样都需要人才。所以企业必须重视人才，有计划地培养人才，合理地运用人才，尽可能地留住人才。有的企业可能只重视短期人

才，而忽视长期人才的培养，这是一种短视行为，会使企业出现人才断层。

【案例】

一家企业制定了一项制度，员工每工作满三年，就要参加一次培训。企业委托著名的培训公司，选择风景优美的地方，对员工进行培训。这是因为，根据调查所得结果，员工在工作满三年的时候，会有一个倦怠期，会觉得工作很单调，缺乏热情和动力，或者会产生离开或跳槽的想法，所以企业在这时要设计相应的课程，改变员工的消极心态，让他们消除倦怠感，重新认识自己的工作价值，找到新的激情。不然，原来的员工流失，企业又要重新培养一批，既花费大量的培训资金，还要给员工一段适应期。

【本讲小结】

本讲第一部分讲解了对执行力的认知。首先，提出执行力的概念，指出执行是企业领导人首要的工作，必须成为组织文化的核心部分；然后，分析了执行力如何发挥作用，并总结了执行力的研习要点。第二部分讲解了企业领导人应该注意的五个问题，即：为什么成长的企业会停滞不前?为什么辉煌的企业数年后会走向衰败?为什么你的企业无法茁壮成长?为什么企业无法贯彻命令?为什么企业会缺乏人才?并介绍了动态管理理论和动态竞争理论。这一讲提出了企业领导人的第一个陷阱——对变化的敏感度不足!

【心得体会】

_____

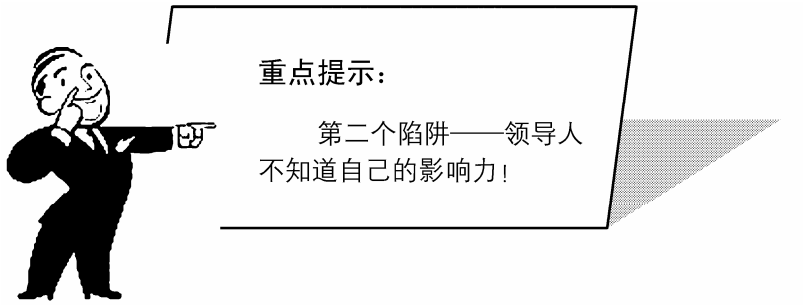
_____

_____

第 2 讲　陷阱 2：领导人不知道自己的影响力

【本讲重点】

领导人的价值
如何让企业转危为安
专业 CEO 的十项法则



领导人的价值

决定企业成败的重要因素之一就是领导执行力，有一句话说得很准确，“有卓越的领导人，才有卓越的组织”。因此我们在讨论执行力的时候，只有重视领导人的条件，发挥领导人的魅力，才能建立执行力文化。

CEO 的失败原因探索

现在一个企业或公司的最高领导人一般被人们称作 CEO，即首席执行官。CEO 对于企业的发展具有至关重要的作用，甚至主宰了企业的盛衰。一个企业失败的原因有很多，其中一个重要原因就是执行不到位，制定的目标与执行的结果有很大的差别，领导人的角色扮演不正确，高高在上，与组织脱节。而一个企业成功的原因也有很多，其中一个关键原因就是执行到位，领导人亲自参与，说到做到。

【案例一】

王安电脑曾经是名噪一时的企业，但是出人意料的是，在企业如日中天的时候却突然崩坍了。一位专家专门研究了十几家这样的企业，他的结论是 CEO 是最主要的原因。就好像王安电脑的 CEO——王安，他的技术很过硬，所以对自己很有自信，甚至有些自负，他采取的策略看似开明，其实很专制，他认为自己什么问题都能解决，所以听不进别人的建议，也不关注外界环境的变化，结果导致企业在错综复杂的商业竞争中走向失败。

【案例二】

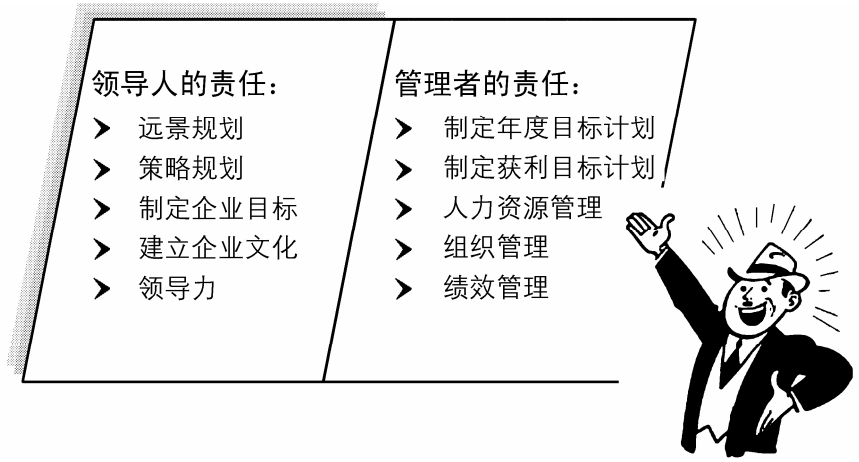
有一家经营文化用品的企业在成立初期发展很快，但是达到一定规模之后，发展速度就明显地慢了下来，原来企业的领导人认为自己的企业已经处于成长缓慢的成熟期，既然是成熟企业，那以后就很难再有突破和发展了，于是先自己把自己束缚在一定的框架内。

可见，领导人的性格、心态、价值观、做事方法等等都会直接影响企业的发展，作为企业的领导人，要经常更新观念，与市场赛跑，挑战自己的能力极限，这样才能带领整个企业取得更大的成功。

领导人与管理者的区别

我们所说的领导人一般是指企业的总裁、总经理、CEO，那么厂长、部门经理是否也是领导者呢？从广义的角度来说，他们也是领导者，但是更确切的说，厂长和部门经理应该属于管理者。

领导者和管理者之间有一定的联系，也有明确的区别。作为领导者，领导功能占七成，管理功能占三成，职责分割为 7：3，领导者的主要工作应该是宏观领导；管理者则相反，管理功能占七成，领导功能占三成，职责分割为 3：7，管理者的主要工作是具体的管理。就好像放牧，领导人是“牧羊人”，决定了羊群向什么方向走，到什么地方去，何时出发，何时返回；而管理者就是“牧羊犬”，负责看守羊群老老实实的吃草，不准羊群随便乱跑，并确保羊群的安全和放牧的顺利。



CEO 应该避免的七大恶习

经济学家席尼·芬克斯坦告诫各位 CEO，要注意避免以下七大恶习：

1．认为周围环境由自己和企业所主导

导致这一恶习的直接原因是高估自己的能力，当企业遇到问题时，不去想办法解决，而是自以为能扭转形势。的确有很多“英雄人物”可以凭借自己的聪明才智和个人魅力达到目的，但是市场情况和商业竞争千变万化，往往会出乎意料的复杂，所以仅仅凭借“个人英雄主义”难免会遭到挫折。

2．将个人利益和企业利益混为一谈

如果领导者拥有太高的企业持股比例，会让他获得过多的权力，这时容易公私混淆，把个人利益和企业利益混淆在一起，有时为了自己的私利，会做出不符合企业需求的决策。

3．自以为是

自以为是的直接表现就是喜欢吹嘘自己，把假想的东西当作事实。似乎很多人都期待自己的领导能迅速解决所有问题，这是错误的观点，也是企业对 CEO 的思维误导，因为在当今不断变化的世界，没有任何人能迅速解决所有问题。

4．排除异己

这个恶习的表现是不愿意听到不同的声音，对那些不肯服从自己的或提反对意见的人毫

不留情地铲除，这样做的后果是没有人敢提意见，甚至在领导人明显犯了错误的时候，也不会有人提醒。

5．沉迷于做企业的形象代言人

这种恶习是典型的爱出风头，喜欢在公众场合、社交场合、媒体面前展示自己，想当然地认为自己是企业的形象塑造人，可是有时候领导人的形象特征与企业的形象并不一致，甚至掩盖了企业的特质。

6．低估形势的严重性

这种恶习是大而化小的表现，在遇到非常严重的阻碍时，把其视为可以轻易解决的小麻烦，结果延误了解决问题的时机，往往会造成严重的后果。

7．固守过去的成功模式

人都有惯性，尤其是愿意陶醉在自己的成名曲中，下意识里会延续过去成功的模式，这样做的后果是使得自己固步自封，与时代脱节。因为现代社会是一个不断变化的社会，过去的经验可能已经不再适用于今天，新的知识在不断涌现，需要我们不断创新、不断前进。

【自检】

以下是一些企业领导人的行为，你认为他们的做法是否得当？如果不得当，是犯了我们上面所提出的七种恶习中的哪一种？

（1）在一次公司的讨论会上，员工甲对张经理的方案提出质疑，并指出其中的不足之处，张经理心里很恼火，不久后找了一个借口把员工甲调到了其他部门。

（2）有客户投诉产品的质量不好，客服部领导认为这是一个小问题，不予重视，结果使得产品质量得不到改善，投诉越来越多，企业最终失去市场。

（3）李总认为自己的形象很好，完全可以做企业的形象代表，所以在公众场合总是爱表现自己，可是他所在的企业经营的却是女性用品。

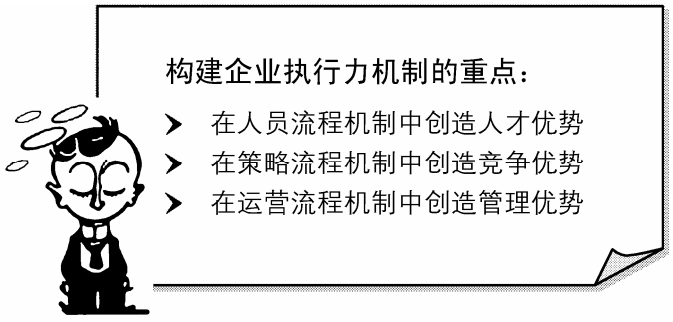
（4）王总去年成功地开发了一个度假村的楼盘，在市场上引起了很大的反响，所以今年他决定再按照去年的成功模式炮制另一个楼盘。

见参考答案 2-1

如何让企业转危为安

构建企业执行力的机制

要构建企业执行力的机制，首先要强化领导力，然后在人员流程机制中创造人才优势，在策略流程机制中创造竞争优势，在运营流程机制中创造管理优势，只有把管理的新理念和领导的新机制结合起来，企业才能转危为安，再创辉煌。



构建执行力文化

构建执行力文化有以下六个具体步骤：

1．让全体员工理解构建执行力文化的重要性

首先要让员工了解为什么要构建执行力文化？如果不这样做的话，会有什么后果？让大家知道，如果没有执行力，企业就会逐渐丧失竞争力，浪费资源，最后慢慢失去客户、失去

市场，使得企业的利润下降，员工收入减少，甚至下岗。而建立执行力文化的目的就是合理使用资源，创造绩效，从而提高企业利润。

2．从改变观念、心态、行为开始

要在全体员工中树立这样一种观念：工作是我们价值的体现，把工作做好是我们的责任。改变过去可能存在的吃大锅饭、做好做坏一个样、阳奉阴违等种种不良心态。为员工勾画美好的发展前景，并鼓励他们立即行动。

3．将薪酬与业绩挂钩

要实现这一点，需要经理参与，由经理评价每位下属员工的工作业绩，并以分数进行考核，这样就授予了经理一定的权限，从而能够保证下属员工服从经理的指示。此外，将薪酬与绩效挂钩，会对员工产生很大的激励作用，鼓励他们更加勤奋工作。

4．展开有效的组织沟通

沟通在团队运作中非常重要，有效的沟通能保证执行的顺利和团队的和谐，因此每位部门领导都应该成为一个沟通高手，经常主动与下属沟通，了解他们的情况，传达上层领导的指示。

5．领导人以身作则

只有领导人先做好示范，才能让执行力彻底贯彻下去。领导人的以身作则会对员工产生激励和鞭策作用。

6．重视过程，更重视结果

要重视执行的过程，在执行的过程中要随时监测、随时管制，防止中途出现差异和失误。更要重视执行的结果，因为结果是检验执行力的机制和执行力文化是否有效的最直接的标准。

专业 CEO 的十项法则

专业 CEO 有十项法则，在这里一一列出来，供大家进行参考，并且通过一些案例对其中部分法则进行详细地阐释。



1．案例一：精通表演学

领导人如果精通表演学，对自己的工作会有很大的帮助。比如在与员工沟通时，可以把声调放低，表现得和蔼可亲，尽量触动他的内心；如果近距离的话，可以不时拍拍他的肩膀，表示你对他的关心等等；在主持会议的时候则要表情严肃、表达清晰，在关键的地方还要加重语气或者辅助以手势。

【案例】

美国有一位知名的律师，不管代理原告还是被告，他每次打官司都会赢。退休之后，这位大名鼎鼎的律师写了一本书，叙述了自己总能赢得官司的奥妙。其中，他特别强调说：“除了熟读法律、擅长辩论之外，

我还花大力气钻研了表演学，所以当我的委托人站在有理的一方时，我就慷慨激昂、诉求正义，而当我的委托人处于劣势地位时，我就诉求同情。”可见，这位律师在法庭上的一个“杀手锏”就是巧妙地运用修辞技巧、身体语言、表情神态等来博取法官和陪审团的支持。

领导人掌握了表演学，在不同的场合使用不同的表情、语气、姿势、态度等等，就能做到长袖善舞、令人信服。但是，需要提醒的是，凡事都有一个度，切不可过于追求表演效果，以至于失去真实感，显得浮夸和做作。

2．案例二：注重沟通

沟通对于领导人来说非常重要。通过沟通，领导者能够掌握企业基层的基本状况和最新信息；通过沟通，领导者能够在广大的企业员工中树立亲切、平和、体贴的形象；通过沟通，领导者能够让执行力准确、及时地贯彻下去。

【案例】

星巴克咖啡的总经理徐光武先生在一次接受采访时谈到执行力，他说：“执行力是什么？很简单，从数字看执行力，就是数字管理，所以我们要擅长数字分析和统计分析。还有，执行力要建立在沟通之上，要不断与员工沟通，不厌其烦，让他们知道企业在追求什么目标。”徐总与员工沟通的方式有很多种，包括每个星期一的早上阅读、回复上百封员工发给他的电子邮件，随时给员工拍拍肩膀说两句鼓励的话，积极参加员工的聚会以及例行的月会和季度汇报等等。

3．案例三：提出远景

领导人的一个重要职责是进行远景规划，帮助员工了解企业的发展目标，并帮助员工制定个人的发展规划和职业蓝图，让员工对企业和自己都充满信心，从而鼓舞企业的士气，提高员工的工作积极性和创造性。

【案例】

一家科技企业发展很快，在短短的时间内业务迅速扩大，接到很多订单，因此员工们工作非常辛苦，需要经常加班，时间一长，有的员工就产生了不满和厌倦感。这时，企业的领导人及时给大家勾勒了一幅美好的远景，承诺只要及时完成任务，每位员工都可以得到相当丰厚的奖金和分红。员工们顿时士气大作，一鼓作气地完成了繁重的任务。

4．案例四：坚持目标管理，创造优质团队

专家学者都有这样的共识，那就是企业的价值观很少有错，之所以出问题，大部分都是执行力的原因，在执行过程中达不到预期的目标，中途出现了偏差。

【案例】

苹果计算机公司原来的企业文化的核心价值是鼓励创新，这一文化在公司成长初期发挥了重要作用，但是时间长了，因为鼓励员工创新，给了他们过多的自由，使得员工逐渐变得我行我素、桀骜不驯，企业的管理制度变得松散，最终导致企业的竞争力反而下降。

从上面的例子中可以看出，苹果公司企业文化的预期目的是技术创新，可是在执行的过程中，由于管理松散、执行不到位，最终造成员工的散漫。

总之，执行力是一条绳子，既把领导者限制在一定的范围内，又把员工限制在一定范围内，并且把领导者和员工连接起来，使之成为一个团体，目标一致，劲往一处使，共同创造企业的辉煌！

【本讲小结】

本讲的主要内容是如何避免执行力的第二个陷阱。首先，介绍了领导人的价值，提出了第二个陷阱——领导人不知道自己的影响力，并探索了 CEO 失败的原因，分析了领导人与管理者的区别，列出了 CEO 应该避免的七大恶习。然后，讲解了如何使企业转危为安，即构建企业执行力的机制和构建执行力文化。最后，列举了专业 CEO 的十项法则，并通过案例对其中部分法则进行了详细地阐释。

【心得体会】

_____

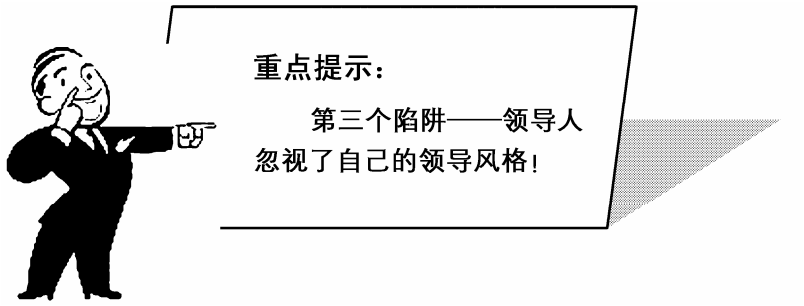
_____

_____

第 3 讲 陷阱 3：领导人忽视自己的领导风格

【本讲重点】

领导人常见的错误行为
高执行力领导人的七大重要行为
高执行力领导人的 6P 特质



执行力的三大基石是：领导人必须具备七大重要行为；建构执行力文化，让公司行动起来；任用能够执行的人。我们将分三讲分别进行详细的阐述。

领导人常见的错误行为

领导人常出现的错误行为有：

1．率性展示自然的个性

有的领导人个性过于率直，还振振有词“我天生就这样”、“我说话就这么冲”，结果既得罪了人，又把事情办砸了。作为一个社会人，我们不能太率性，尤其是在职场上和商场上，必须要约束自己的个性。

2．拒绝接受不同意见

有的领导人刚愎自用，或者自以为是，对于不同意见根本听不进去，甚至怀恨在心，结果极大地打击了下属的积极性和创新性，造成员工没有人敢站出来提意见，使企业陷入独裁的恶性循环。

3．不擅长强力对话

有的领导人在沟通的时候，不擅于强力对话，也就是没有以事实为依据，没有做到追根究底、打破砂锅问到底，而这却是执行力很重要的一部分。领导人睁一只眼闭一只眼，让员工蒙混过关，执行力就无法到位。

4．不任用比自己能力强的专业人才

有的领导人对比自己能力强的专业人才心怀戒备，故意不重用，甚至有意压制，其实这样做完全没有必要，因为领导人和专业人才的分工不同，需要的技能和担负的责任也不同。一个好的领导人要有能够包容人才、善用人才的胸襟，积极为企业培养人才。

5．对人不对事

有的领导人喜欢以个人的喜恶好坏来评判员工，对人不对事，结果使部分下属很不服气，而且会在企业中形成一个个的小圈子，造成人际关系紧张。正确的做法应该是对事不对人，在批评员工的时候，要针对其错误，而不要涉及到个人的性格、隐私等话题。

6．要求不严，赏罚不明

如果领导人对下属要求不严，就会使员工们有偷懒或放松的理由；如果领导人赏罚不明，就会使员工失去上进的动力，做一天和尚撞一天钟。

7．由他人来代替领导

有的领导人把领导权授予他人，让他人来代替自己执行和领导，这样做的后果是领导人无法对企业的基本情况掌握清楚，企业员工会对领导人失去信心和支持，而他人则可能滥用权力，做出对企业不利的决策。

【自检】

分析下面的案例，回答问题。

张经理所负责的部门来了一位名牌大学的研究生，这位新员工学历高、技术过硬，为人也挺诚恳，可是张经理就是不愿意重用他，还故意给他分配一些简单而繁琐的杂事。原来，张经理的心里有个小算盘，他想：你的学历比我高，技术比我强，一有机会还不得爬到我的头上去？我要先下手为强，做好预防工作。

（1）张经理的做法是否正确？为什么？

✍----------

（2）你想给张经理提出什么建议？

✍----------

见参考答案 3-1

高执行力领导人的七大重要行为

成为高执行力领导人的七个条件

作为一位具有高执行力的领导人，必须具备下面七个条件：

1．了解自己的企业和员工

一位具有高执行力的领导人对自己的企业和员工应该了如指掌，知道企业的发展目标是什么，有哪些挑战，怎样才能战胜挑战；也知道企业的人力资源分布有哪些优势和缺点，企业有哪些优秀人才，还需要什么样的人才。

2．实事求是

具有高执行力的领导人不论是处理问题，还是做决策，都需要实事求是。他会使用科学的工作方法，比如市场调研、竞争分析、顾客消费行为调研、获利分析等等，用数据来说话，而不是凭感觉。

3．订立明确的目标和优先顺序

作为一位领导人，要处理的工作自然很多，千头万绪、繁琐复杂，因此必须首先确定哪些事情重要，需要先做，哪些事情可以放一放，稍后再做。只有明确自己的目标，排出优先顺序，才能提高工作效率，避免资源和精力的浪费。

4．后续追踪

后续追踪是一位优秀的领导人应该具备的工作作风。一项任务布置下去了，领导人的责任并不是就此结束了，任务有没有完成？完成的情况怎么样？有哪些需要改进的地方？……这些问题都要通过后续追踪来解决。

5．赏罚分明

赏罚分明的制度能够保证优秀的、勤奋的、突出的员工得到嘉奖，而使其他的员工得到鞭策。当企业取得成功时，领导人应当论功行赏，奖励那些做出贡献的员工；而当企业遭到挫折时，领导人要及时找出原因所在，并首先检讨自己的责任。

6．传授经验

领导人应该把自己的成功经验传授给员工，在企业中进行推广。另一方面，传授经验也包括组织员工培训，让员工学习和掌握最先进的理论和技能。一个人的力量毕竟有限，只有广大的员工提高了能力，企业才能得到更好地发展。

7．超越自我

领导人不仅要对下属严格要求，更要严于律己，充分了解自己的优势和缺点所在，坚持学习，不断进步，以超越自我为目标。

【自检】

在一个学习小组的讨论会上，学员们在讨论领导人把自己的成功经验传授给员工会有哪些好处。下面是他们的发言，你认同吗？你还有什么观点？

学员甲：能够帮助员工减少错误，降低企业成本。

学员乙：可以提高企业的整体办事效率，提高质量。

学员丙：领导人在传授经验的过程中，也是对自己工作的总结和提高。

学员丁：在传授经验的过程中，领导还可以考察下属的能力，挑选人才。

你的观点：

✍_____

_____

_____

领导人和员工的沟通技巧

我们一再强调领导人和员工的沟通非常重要，而一次成功沟通的实现也要讲究技巧，恰当地运用沟通技巧，能够有效减少沟通中常见的障碍，做到事半功倍。

1．让员工感受到你的热忱与坚定

一旦员工确切感受到领导人的热诚和坚定，就会深受感染，这时的沟通会取得意想不到的效果。要提醒的是，在沟通的过程中，领导人最忌讳说泄气话，或者抱怨。

2．注意员工追求工作满足的需求

领导人如果了解员工，知道他所追求的是什么，比如金钱的获取？物质的满足？能力的提升？工作的挑战？还是精神的满足？对症下药，有针对性地进行沟通，就能取得更好的效果。

3．激励员工为企业多做贡献

每个人都需要激励，通过激励能爆发员工的热情、获得动力。如果领导人在私下里对员工说：“我很欣赏你的才华，我相信你一定能处理好这件事情。”那么员工的回报将会让人吃惊。

4．勇敢地向员工做出承诺

一个敢做敢为、负责任的领导人会在适当的时机给员工做出一定的承诺，让员工吃一颗定心丸，从而更好的工作，也让员工从心底钦佩和信赖自己。



提醒您：

人无完人，没有缺陷的领导人也是不存在的，只要您经常检验和改善自己的行为，就能不断进步，不断地超越自我！

高执行力领导人的 6P 特质

领导人的 6P 特质和其他特征有些相似，只是换另一个角度来看，即高执行力的领导人需要具备什么特质，应该怎样培养这些特质。

领导人的 6P 特质：

- 领导远见(Purpose)
- 热情 (Passion)
- 自我定位 (Place)
- 优先顺序 (Priority)
- 人才经营 (People)
- 领导权力 (Power)

1．领导远见（Purpose）

领导远见也就是英文中的目标，即知道自己为了什么而工作，努力的目标是什么，个人的工作价值是什么。除此之外，作为领导人，还要知道企业的发展目标是什么，远景规划是什么，近期计划是什么。

【忠告】

目标是行动的导航，正确的目标能带领我们走向成功。有目标没有行动只是梦想，有行动没有目标是在浪费生命，有目标又有行动就可以改变世界。

2．热情（Passion）

对目标和远景要有热情，才能做到百分之百的投入。领导人的热情不仅能影响自己，还能够鼓舞员工，从而推动执行力的贯彻。成功属于行动家，梦想只有通过实践才能实现，热情加行动可以造就杰出的领导者。

【案例】

微软的创始人比尔·盖茨对自己的事业充满了热情，他在大学期间第一次接触到电脑，就被电脑深深地吸引住了，从此他把所有的精力和时间都放在了电脑研究和软件开发上，甚至为此荒废了学业。盖茨清楚地知道自己一生的事业就在这里，于是他毅然退学，全心全意、无比热情地投入到当时还属于新鲜事物的电脑业中，从而创造了强大的微软，也成就了自己辉煌的事业。

3．自我定位（Place）

自我定位就是确定自己在团队中扮演什么角色，是技术人员，还是管理人员？是专家，还是领导？自我定位包括三个层次，即自我肯定，自我成长，自我超越。自我定位不是固定不变的，它具有弹性，会随着外界环境和当事人的情况而改变。因此，我们有必要定期审视自我定位，并努力提升自我定位。

【案例】

联想集团的企业文化中有一个概念，那就是高层领导者必须要有事业心，中层领导者必须要有上进心，基层领导者必须要有责任心。事业心是指作为高层领导，要明白自己的职责是带领企业得到更好的发展，这是一份事业，而不是单纯的一份职业。中层领导要不断挑战，争取成为高层领导，这叫上进心。基层员工则要做好自己的工作，完成自己的任务，使命必达，这叫做责任心。三个阶层的员工都有准确的自我定位，同时又允许低阶层的员工通过努力改变定位。

4．优先顺序（Priority）

意大利经济学家帕尔度提出了著名的“80/20 重点法则”，这个理论适用于社会各个方面，比如 20%的人拥有 80%的社会财富；20%的产品创造 80%的利润；20%的客户占了 80%的业务量；20%的业务员完成 80%的业绩；20%的事情具有 80%的重要性；同样，一天 20%的黄金时间完成 80%的当天工作，这就是时间管理的原则。

作为领导者，在执行时必须考虑事情的先后与重要顺序以及轻重缓急程度。管理学者布兰佳认为，新时代的领导者应该扮演两种角色：

规划远景的角色，即做对的事（Do Right Thing）。杰出的领导人会动手去规划实践，

作绩效的教练，并协助下属做好工作，帮助他们有所成就。

行动角色，即把事情做对（Do Thing Right）。杰出的领导人会重视绩效与成果，能提升个人与整体组织的效能，并带领企业持续发展。

5．人才经营（People）

在人才管理学中有一个“262 人员法则”，即在企业中，有 20%的人在领导大家干活，有 60%的人在跟随领导干活，还有 20%的人不干活或者阻碍大家干活。对于最后的 20%“捣蛋”人员，领导人要给予格外重视，采取特殊的措施，首先与他们沟通，帮助他们找出不足之处，然后提供一次培训和学习的机会，如果还不改正，则要采取强硬手段，要么调整到其他的岗位，要么下岗。



6．领导权力（Power）

权力是指一个人影响另一个人的能力，权力的关键是依赖性，如果一方对另一方有很强的依赖性，那么反过来，另一方对这一方就有很大的权力。作为领导人，对企业的发展和员工的命运有重要的决定作用，因此具有相当的权力，领导人要善用这些权力，对员工施行有利的影响。

【自检】

我们做一个小游戏，来帮助记忆领导人的 6P 特质。

领导的远见是“眼睛”，因为眼睛用来注视前方，与领导远见的功能一致；热情是“心”，从心里发出热情；自我定位是“品牌”，是穿在身上的品牌服装；优先顺序是“笔记本”，用来记录工作顺序；“左手”代表人才，把左手抬起来表示提拔人才；“右手”代表权力，右手握拳表示充满力量。现在，请睁大你的眼睛，听从你的心，穿上你的品牌服装，准备好笔记本，抬起你的左手，握紧你的右手，那么你就拥有了领导人的 6P 特质！

现在，你理解了领导人的 6P 特质了吗？你记住了这 6 个特质了吗？你打算怎样把所学的知识运用到实践中去？

✎_____

_____

【本讲小结】

本讲讲解了执行力的三大基石中的第一个基石——领导人的七大重要行为。首先，提出了第三个陷阱——领导人忽视了自己的风格，列举了领导人常见的错误行为，提醒大家要注意避免；然后，分析了高执行领导人的七个重要条件，再次强调了领导人和员工的沟通技巧；最后，换一个角度提出了领导人的 6P 特质，即领导远见、热情、自我定位、优先顺序、人才经营和领导权力，并通过一个小游戏来帮助大家理解和掌握 6P 特质。

【心得体会】

_____

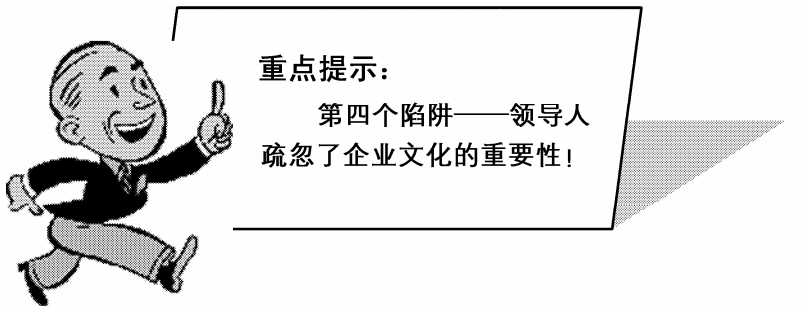
_____

_____

第 4 讲　陷阱 4：领导人疏忽企业文化的重要性

【本讲重点】

建立企业文化的五大要诀
企业变革成功技巧
合理运用激励制度
执行力的社会软体



建立企业文化的五大要诀

企业文化是指企业中占优势的想法、心态和行为以及主导价值观。建立执行力文化是领导人的天职，领导人不仅要使自己的能力很强，还要使所有企业员工的能力都很强，这就需要用企业文化来鼓舞和激励员工。反之，如果企业文化是阳奉阴违，“差不多就可以”，那么整个企业就会松松散散，失去竞争力。

文化是生活中的一部分。文化能影响团体中每位成员的观念、想法、心态和行为。建立执行力文化，人人奉守“使命必达”、“事必躬亲”、“讲究效率”，企业将会具备高竞争力。

企业领导人应该积极改变陈旧的、不适宜的企业文化，建立高执行力的企业文化。具体来说，可以从以下五个方面进行。

1．从员工的信念及行为入手

正所谓“思想指导行动”，要建立企业文化，关键在于改变员工的旧观念和落后思想，在广大的企业员工当中树立高效、团结、尽职尽责、追求上进的先进观点，并带领员工把思想转化为行动，在行动中巩固企业的执行力文化。

2．通过社会运作机制建立共识

社会运作机制就是沟通协作，在部门与部门之间、领导与下属之间、员工与员工之间进行沟通。我们一再强调沟通的重要性，尤其是作为企业的领导人，更应该成为沟通高手，以便于随时掌握企业员工的最新动态。

3．展开强力对话

强力对话是指坦诚的、公开的、形式不拘的对话，其特点是一定要彼此坦诚，也就是领导人要信任下属，相信下属能不断进步，能做得更好。此外，对话的氛围要轻松，让员工在没有压力的状态下表达内心的想法。强力对话是执行力的一把利器，如果好好运用，会发挥强大的效力。

4．将报酬与绩效相连接

将报酬与工作绩效联系起来能够直接刺激员工的工作积极性，赏罚分明的制度能够保证优秀的、勤奋的、突出的员工得到嘉奖，而其他的员工也会得到鞭策，避免“吃大锅饭”和“混日子”的情况出现。

5．领导人要以身作则

俗话说“上梁不正下梁歪”，领导人的以身作则会对员工产生引导和鞭策作用。只有领导人率先垂范，以事实为导向，用事实说话，才能让执行力彻底贯彻下去。如果领导人自己没有做好，员工就会肆无忌惮地放纵自己。

【自检】

张经理是一家企业新任命的领导人，所谓“新官上任三把火”，近来他的工作的确很忙，但也遇到一些问题，下面是他在工作中的一些困惑。请你根据所学的知识帮助张经理做出选择，并说明原因。

（1）工作很忙，没有时间与员工沟通。

a.尽量抽出时间与员工进行沟通，可以利用更灵活、非正式的交流方式。

b. 既然工作太忙，就把与员工沟通的任务交给下属好了。

（2）一些员工顽固地保持着“混日子”的思想。

a.对他们进行培训，努力纠正他们的错误思想。

b.不理会他们，反正布置给他们的任务完成了就可以了。

（3）这一季度的奖金要发放了，怎样发才合理？

a.按照员工的工作成绩和表现来发放奖金，赏优罚劣。

b.还是按照老规矩平分吧，免得影响企业的稳定和员工的团结。

（4）企业的考勤制度很严格，自己的事情多，是否可以特殊照顾一下。

a.尽量克服困难，坚决遵守企业的制度，给员工做出好榜样。

b.当然可以照顾一下，这是领导人的特权嘛，也是工作需要。

✍----------

见参考答案 4-1

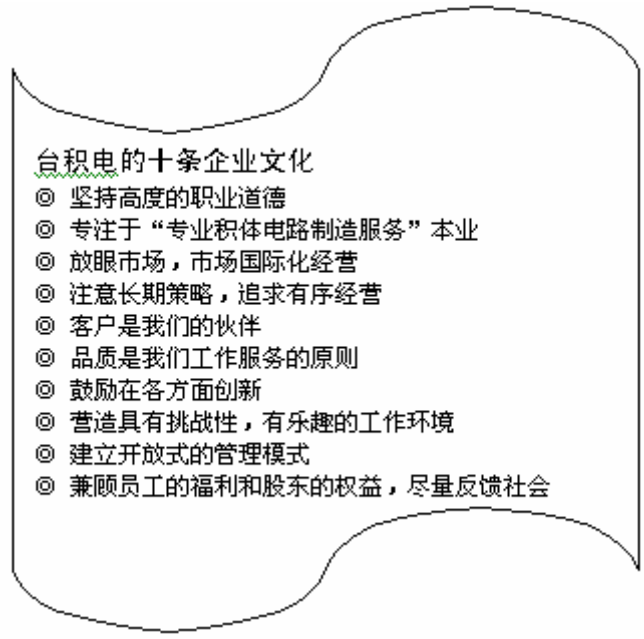
企业变革成功技巧

企业的变革是一项复杂的、困难的工作，需要领导人投入大量的精力、智慧和时间，并需要广大企业员工的支持和参与。因此，领导人在进行企业变革时，不仅要做好上层规划，还要尽量调动员工的积极性和主动性。有一些技巧是企业变革成功的必要条件，能帮助领导人取得事半功倍的效果。



【案例一】

台积电是一个世界级的企业，它的企业文化归纳起来有十条。这十条企业文化规范了企业员工的行为，激励了员工的工作积极性，提高了他们的工作热情，确定了企业的发展方向和远景规划，值得我们学习和借鉴。



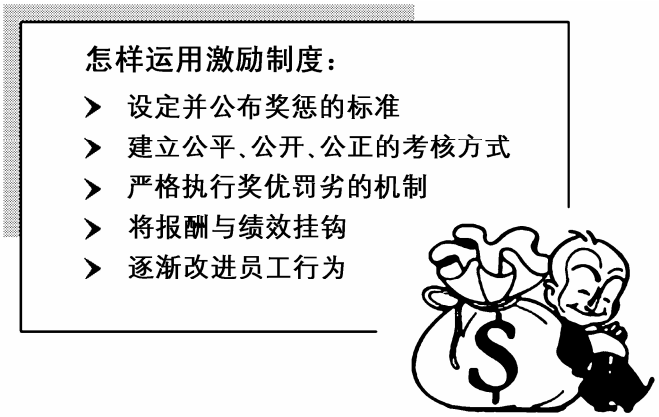
【案例二】

海尔是我国著名的家电制造企业，海尔的企业文化强调：企业存在的价值观是“一切为了客户”、“一定要设法让客户满意”。具体到实际行动中，海尔的售后服务是有口皆碑的。有一次，一名技术服务员要赶到山区去维修，碰巧天气不好，不停地刮大风、下大雨，客户以为技术员不会来了，谁知道到了傍晚，海尔的技术员还是冒着狂风暴雨、冒着山路崩塌的危险赶到了，这就是“使命必达”。

海尔在设计产品的时候也会时刻为客户着想。研究人员发现：在上海，一到夏天洗衣机的销量就会下降，难道人们在夏天不洗衣服了吗？经调查发现，原来夏天的衣服很薄，量又少，原有的洗衣机的水缸太大，需要很多水，造成用水的浪费，所以人们不愿意使用洗衣机。针对这个问题，海尔研制了海尔小神童洗衣机，用水量很少，而且操作方便，即使是小学生放学回家，也可以把衣服往小神童里一扔，自己操作。小神童经过几次改良，在市场上一直销路很好。海尔“让客户满意”的宗旨感动了许多客户，也为企业赢得了良好的声誉和客户群。

合理运用激励制度

驴子在拉磨的时候如果有所懈怠，主人就会说：“拉吧，拉完了就奖励你胡萝卜吃，不然我就要拿棒子打你。”这个寓言应用于企业管理就是：对表现优秀的员工要给予奖励，对表现差的员工则要进行惩罚。一个企业必须建立严格的激励制度，赏优罚劣，善用考核筹码。



1．善于应用行为改变学

行为改变学，是指要改变文化，不是一触可及的，要不断地宣导、不断地要求。

行为改变学里面有所谓的“正增长”和“负增长”之说，正增长是“胡萝卜”，表现出色就给予奖励；负增长是“棒子”，做错了要进行惩罚。任何增长都不是一蹴而就的，需要一个渐变的过程。

【案例】

马戏团里的狮子跳火圈的节目很受欢迎，但是训练狮子却需要一个长期艰苦的过程。整个训练分四个阶段：首先要让狮子练习跑圆圈；第二阶段，在狮子绕圈的时候放置一个障碍物，比如一个树根，让它看到障碍物会跳过去；第三个阶段，把障碍物换成铁圈，训练狮子从铁圈中跳过去；最后，在铁圈上绑上油布，变成火圈，训练狮子从火圈中跳过去。这四个阶段循序渐进，让狮子一步一步学习，一次一次改变，最终得以成功的跳过火圈。

狮子跳火圈需要经过四个阶段，企业文化的建立或改造也要经过循序渐进的过程，企业领导人要运用“正增长”和“负增长”来激励员工。

2．注重物质奖励与精神奖励的结合

物质的奖励会给员工带来收益，让员工产生满足感，但是这种满足感是暂时的，而有时巧妙地运用精神奖励，能给员工带来更大的满足感。

【案例】

一家轮胎公司所采取的激励员工的方法很特别、很新颖。这个方法既不用金钱，也不要奖牌、奖状，而是用签名，也就是说，如果你认为自己的产品做得好，就可以拿支碳笔在轮胎的里面签上自己的名字。这样，一方面能使员工产生满足感和骄傲感，另一方面，一旦出现问题，能够找到责任人。

执行力的社会软体



企业的总体结构分为两类：一类是硬体，即组织结构、规章制度等，一类是软体，即价值观、工作信念等。

1．不好的会议现象

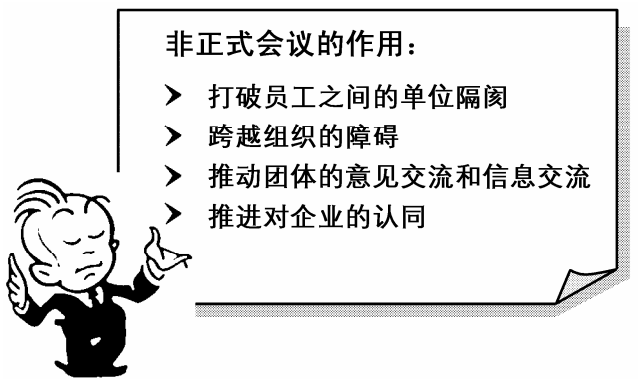
在会议中往往存在一些不好现象，最典型的是会而不议，议而不决，决而不行，领导人的表达不明确，会议讨论要么无果而终，要么虽然有结论，但是对决定执行不力，使之成为一个空谈。解决这种不正常现象的关键在于借助企业软体，发挥执行力。

2．社会运作机制

社会运作机制具体地说就是沟通协作，有两种基本途径：

◆通过非正式会议方式

当然，正式会议方式对企业来说是必不可少的，但非正式会议能灵活地运用于更多场合，覆盖更大的范围。非正式会议的方式包括电子邮件、简报、便纸条、对话等等。非正式会议能够协助员工打破单位隔阂，跨越组织的障碍，发挥整体性的意见交流、信息交流、资讯交流功能，对企业的认同有很大的帮助。



◆领导人以身作则

领导人的信念、行为与对话通过社会运作机制散布在组织中，将起到示范的作用。领导人应该是一名宣传家，积极在企业中推广执行力文化，推行先进的观念、技术和思想。企业领导人还应该是一位教育家，要对员工耳提面命、谆谆提示、不厌其烦地影响员工、教育员工、改造员工。

3．将企业文化与部门文化相结合

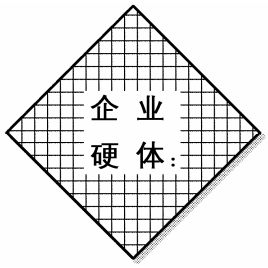
一个企业必然包含多个部门，每个部门都有自己的运行机制和部门文化，部门的文化应该与企业的整体文化相一致。

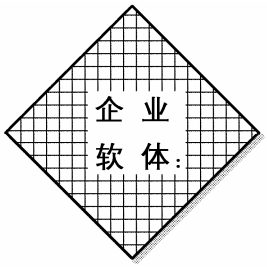
领导人在构建企业文化的时候要从上而下，在上层制定一个基本原则，各个部门根据自身的特殊性可以采取相应的执行措施，例如研发部门要求反应快，生产部门要求在技术、执行上很严谨，业务部门相对则要活泼一些。但是，整体企业文化是一致的，部门文化与企业文化必须相融合、相协调，并遵循企业文化的基本原则。

【自检】

判断下面的企业机制中哪些属于企业硬体？哪些属于企业软体？请将它们归类。

A.组织结构	B.工作信念	C.资讯流动
D.奖励制度	E.职位安排	F.行为规范
G.薪资制度	H.价值观	I.财务管理





见参考答案 4-2

【本讲小结】

本讲的主要内容是建立执行力文化。首先，讲解了建立企业文化的五大要诀，提出了第四个陷阱——企业领导人疏忽企业文化的重要性。然后，介绍了企业变革成功的技巧，并结合案例分析了企业文化的重要性。接下来，提出了要合理运用激励机制，赏优罚劣，并介绍了行为学中的“正增长”和“负增长”理论，揭示企业文化的建立需要一个循序渐进的过程。最后，分析了执行力的硬体和软体，并针对其中几个主要问题进行了分析和解答。

【心得体会】

_____

_____

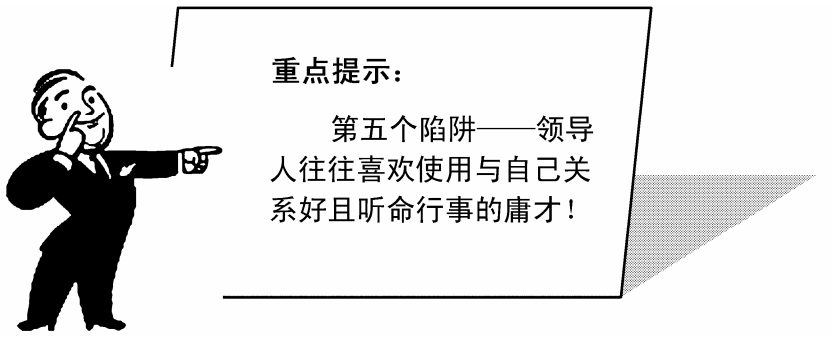
_____

第 5 讲　陷阱 5：领导人喜欢使用与自己关系好、

听命行事的庸才

【本讲重点】

如何让员工适得其所
善于网罗高执行力人才
团队成员的才能分析表
人才管理理论
怎样管理人才



如何让员工适得其所

人是企业的基本组成元素，一个企业能否迅速发展，关键在于企业人才的多少以及对人才的使用。

作为企业的领导人，应该坚持任人唯贤，让企业员工都各得其所，发挥出最大的能力。具体地说，要遵循以下三方面的原则：

1．把员工安排在适合其特点的位置

要做到这一点，首先要对每个岗位进行深入分析，确定其工作性质和需要的技能；其次要对企业员工的状况了如指掌，知道每个员工具有什么特长，把员工按照其特点安排在合适的岗位上，让其发挥最大的潜能。反之，如果一个人的工作岗位与自己的性格特点不相容，甚至相悖，则会影响其工作效果。

2．摆脱个人好恶的影响

企业领导人在进行人事安排时，最忌讳的一点就是按照自己的好恶做决定。这样做的后果是，一方面让员工觉得不公平，心生不满；另一方面，安排的人不一定能胜任岗位，从而会影响工作的顺利开展。因此，领导人必须摆脱个人好恶的影响，做到就事论事，公正公平。

3．真诚对待员工

领导人如果能真心实意地对待员工，设身处地的为员工着想，就一定能感动员工，让员工死心塌地的为自己工作。尤其是对特殊人才，这类人才因为具备特有的技能而受到广泛欢迎，职位、薪酬、奖金等也许对其没有太大的吸引力，但有时候领导人的真心真情反而能使其感动，从而甘心效力旗下。

善于网罗高执行力人才

高执行力人才的特点是：能够激发员工活力；面对棘手问题绝不拖延，能迅速正确地做出决定；善于分配任务，不事必躬亲；对于交待的事情，会进行后续追踪。

高执行力人才是企业领导人的得力助手，他们能够分担领导人的工作，推动执行力的贯彻。这类人才通常是企业的中层主管和基层主管，起到承上启下的重要作用，因此领导人必须善于网罗并使用高执行力的人才。

团队成员的才能分析表

一个团队中每个成员的分工不同，各个成员所要具备的才能也不一样，但是有一些基本的才能是团队所有成员都应该具有的，比如影响他人的能力，人际关系的能力，个人效率的能力，任务导向的能力，解决问题的能力等。而团队的领导者和团队成员也要分别具备一些特有的才能，以胜任各自的工作。

下面列出了不同岗位详细的才能要求，供大家参考。



人才管理理论

波动理论

我们这里所说的波动理论是一位日本教授的研究成果，这位教授十几年来努力研究，得出了一个结论：一个人的心态、观念、语言会对别人产生影响。如果一名领导者对自己的工作非常热爱，百分之百的投入，就会感动其他的员工，使他们受到影响和激励，带动整个企业努力工作。如果领导者对自己的企业、自己的产品非常有信心，坚信自己是最优秀的，那么也会影响到其他人，让大家自觉地接受这一观念。这就是波动理论。

不仅人会受影响，其他生物，甚至是非生物也会受影响。这位教授做了一个实验，他把两盆原本相同的花各放在一边，每天对着左边的花说“你好漂亮”、“好香啊”、“谢谢”等赞美的话，而对右边的花却是辱骂“混蛋”、“丑死了”等等，一个礼拜过去了，结果令人惊异！左边的花长得茁壮茂盛，美丽盛放，而右边的花却没精打采。我们在生活中也会有同感，如果你养了一只宠物，每天对它温言软语，关怀备至，宠物就会对你非常亲热，每次一看到你就摇着尾巴跑上来；如果你对它很凶，那么它看到你就会远远地躲开。这也是波动理论的反映。

【案例】

统一企业的一名技术人员说：“我们用音乐来和面”，大家都觉得很奇怪。后来才知道，原来在面发酵的过程中，工作人员会播放音乐，并且要挑选α波的音乐，因为α波的音乐很平静祥和，能帮助面粉更好地发酵。

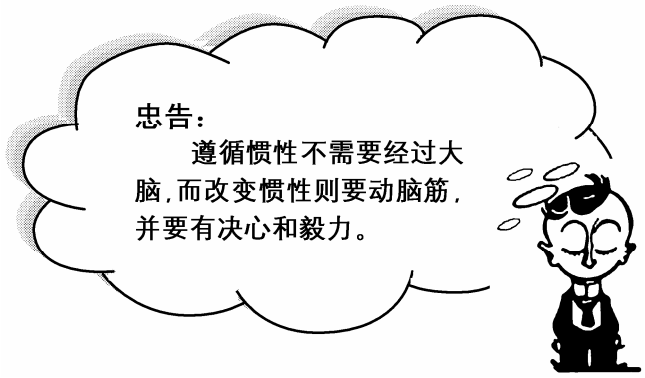
日本的神户牛排很有名，价格也很高，因为其肉质松软，口感细腻。神户牛仔的驯养过程中有三个特点，第一就是让牛听音乐，第二是给牛做按摩，第三是喂牛喝啤酒，通过这三种方法让牛彻底放松，从而保持了肉质的松软。

波动理论适用范围很广，包括销售、生产、领导工作、社会工作、竞技等等。领导者应该把波动理论运用于实践，相信自己能够带动下属，并且用行动来带动员工。

惯性管理

每个人都有惯性，不管做什么事情都会潜意识地遵循以往的习惯，如果你仔细观察，会发现生活中许多惯性的例子，不管是吃、穿、住、行，还是工作、学习、娱乐，我们都会受到惯性的影响。

惯性的作用可以分为正反两方面。比如一个人明知道自己的惰性和随意性不好，有心改正，并且经过一段时间的努力之后，改正了不少，但是如果一松懈，他就又回到了原来的状况，这就是惯性的反面作用。同样，我们也可以巧妙地运用惯性正面的、积极的作用，比如，在企业中建立高执行力文化，让员工形成重效率、比技能的习惯，在这样的惯性下，企业一定会进入良性运转。所以，企业领导人要重视惯性管理，破除企业中不好的惯性，建立有利的惯性。



改变惯性的关键是强迫自己改变，有两个动力可以推动这种改变：

1．运用外来压力逼迫自己下决心改变

外界的压力往往是最直接、最有力的改变原因，例如一个人要想取得成功，就必须改掉不良习惯；一个企业要想在竞争中获胜，就必须不断改进管理体制、生产技术、人员设置等等。当外界形势逼迫时，我们不得不改变。

【案例】

王先生原来一直用右边的牙齿吃东西，一天，王先生右边的牙疼起来，到医院检查后发现，原来有蛀牙，于是他不得不治疗。整个治疗过程花了两个月，因为要反复地塞棉花、点药水、修补空洞。王先生开始觉得很痛苦，因为他习惯了用右边的牙，现在却只能用左边的牙咀嚼。等牙齿终于修补好了之后，王先生却惊讶地发现，自己已经不再需要用右边的牙齿了，因为他已经改为习惯用左边的牙齿来吃饭了。

2．自主性压力让自己改变

自主性压力指不用其他人施加压力，自己自觉地使自己改变。事实证明，所有的成功人士都具有自主性压力，自己严格要求自己，自己努力超越自己，所以才能掌握主动权，在竞争中脱颖而出。

【自检】

分析下面的案例，回答问题。

秘书小李很优秀，就是有一个缺点，喜欢迟到。这天，小李又迟到了 30 分钟。

主管张经理说：小李啊，你的这个缺点一定要改，不然会影响你的考核成绩的。

小李笑嘻嘻地回答：这是惯性，没办法改。再说，您交待我的工作我都做好了，您就睁只眼闭只眼算了。

张经理：……

请根据惯性正反两方面作用的理论，回答以下问题：

（1）小李为自己辩解的依据是否正确？

✍----------

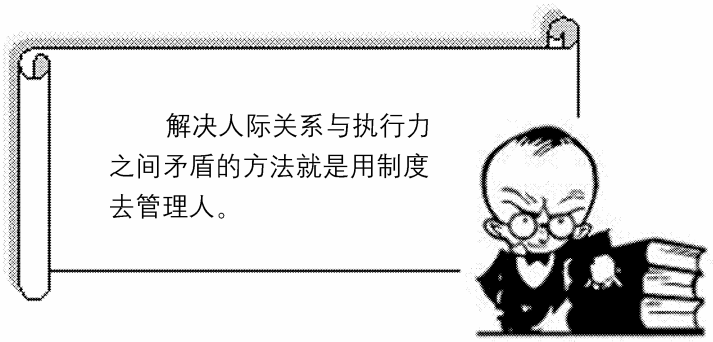
（2）如果你是张经理，你会怎么回答？
✍----------

见参考答案 5-1

怎样管理人才

1．用制度管理人

在推行执行力的时候，我们常常会遇到一个问题，就是人际关系与执行力之间的矛盾。执行的比较严厉，难免会使一部分人受到触动或惩罚，从而使得人际关系受到影响。一位成功的企业家曾说，管理就是提供一个当坏人的机会，管理者要扮演黑脸的角色。



【案例】

在机场或火车站的出口，人们总是聚集在一起等出租车，往往一辆出租车开过来了，等在前面的人还来不及行动，就有人从后面挤上来，抢先坐到车里去了。有时候，交警看有的人等得太久了，就主动帮助他拦车，但是这时其他人就会有意见，为什么交警帮他拦车，而不帮我呢？反而容易起争执。如果改为用制度进行管理就简单多了，只要在出口处围上一圈栏杆，规定等车者必须沿着栏杆排队，按顺序上车，这样就可以避免相互争抢的局面。这里的栏杆代表了制度，约束了等车人。

用制度管理人的关键是对事不对人，你之所以这么做是制度所规定的，你个人对他没有成见，甚至很欣赏他的潜质。这样，即使是受到惩罚的人也不会对你心怀怨恨，反而会认为企业制度严明，是一个有前途的企业。

1．上级如何指导下属

上级要想有效地指导下属，首先必须在两者之间建立起彼此信任的关系，只有对方相信你，指导才能发挥效用，不然只能是表面功夫或者阳奉阴违。其次，上级要做到对下属的“三益”，即益亲、益师、益友。

◆益亲

益亲是指上级和下属的关系很密切，上级对下属的性格、特点、状况等了解得很清楚，就像亲人一样，会在关键时刻关怀、支持、鼓励下属。

◆益师

益师是指上级要经常教导下属，做他的老师，让他跟随着自己学习和掌握各项技能，帮助他取得进步和成功。

◆益友

益友则指上级不仅要做下属的老师，还要做他的朋友，获得他的信赖，了解他的想法和困难，经常从朋友的角度提醒他。

【自检】

做下面的连线题，确定各项行为分别属于什么范围。

1. 用制度管理人	a. 关心他的健康、起居、心态等状况
2. 益亲	b. 倾听他诉说心事，帮助他解决困难
3. 益师	c. 规定每次迟到罚款 50 元
4. 益友	d. 指出他在工作上的失误，并指导他怎样改正

见参考答案 5-2

【本讲小结】

本讲的主要内容是用能够执行的人。首先，从领导人的用人原则方面，讲解了如何让员工适得其所，提出了企业领导人的第五个陷阱——喜欢用与自己关系好且听命行事的庸才。其次，列出了团队成员的才能分析表。接下来，讲解了人才管理的两个理论，即波动理论和惯性管理理论，并分析了其具体应用。最后，讨论了怎样管理人才，包括用制度管理人和上级如何指导下属两方面的内容。

【心得体会】

_____

_____

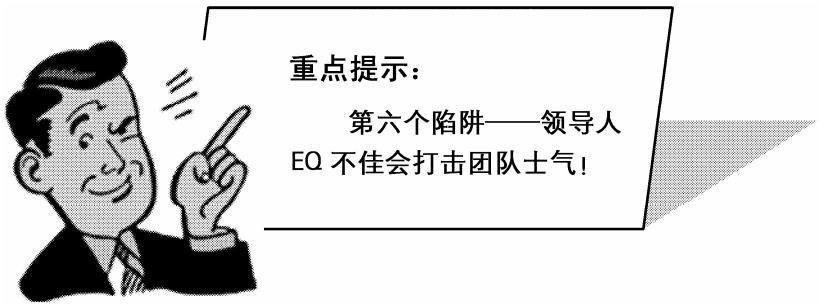
_____

第 6 讲 陷阱 6：领导人 EQ 不佳打击团队士气

【本讲重点】

领导人的自我超越——情绪韧性

领导人不应该有负面言行



领导人的自我超越——情绪韧性

领导人的情绪影响着整个团队的情绪和士气。如果领导人情绪坚定，处事不惊，那么整个团队都会受到感染，团队成员犹如吃了一颗“定心丸”，能够在领导人的带领下团结合作、稳步前进。反之，如果领导人情绪善变，喜怒形于色，易受外界的干扰，则整个团队将处在不稳定的气氛中，员工没有归属感，遇到事情不知如何处理，工作效率低下。所以，情绪韧性是执行力的第一把利器。

一位优秀的领导人应该能调整好自己的情绪，具备坚强的情绪韧性，具体来说，要从下面几个方面进行磨练。

1．不受限于个人的好恶

一个人难免会有喜好和厌恶，如有的人喜欢吃辣椒，有的人讨厌吃辣椒；有的人喜欢看书，而有的人却喜欢看电视。领导人可以保留自己的好恶，但是注意不要带到工作中来，尤其是不能按照主观的好恶标准来评判下属或作出决定，也不能把自己的好恶强加在别人身上，强迫他人跟随自己。

2．能够接纳不同意见

领导人要做到“广纳贤言”，听取各方面不同的意见，因为不同的意见往往是对一件事情从不同的角度思考的结果，认真吸取他人的意见能够帮助领导人开拓自己的思路，看到以前没有发现的问题，也许还能找到更好的解决问题的办法，同时还能通过提意见与员工进行沟通，考察员工的素质。

3．能够正视自己的缺点

人无完人，每个人都会有缺点，关键是要发现缺点，改正缺点。对于企业的领导人，员

工也许不敢或不愿指出其缺点，因此自我反省、自我察觉、自我改正尤为重要。对于指出自己缺点的人，领导者要衷心感谢，以鼓励其他人也给自己提意见。

4．在惩戒失职员工时态度坚定

对待犯了错误的员工一定要按照企业的相关制度严厉惩戒，以示警戒。如果对失职员工表示同情，或者讲关系，让其蒙混过关，领导人的执行力就会减弱，并失去在员工中的威信，企业的制度也会失去约束力，犯了错误的员工没有从惩罚中得到教训，下次可能会继续犯错误。

5．在快速变动的环境中胸有主见

领导人所要处理的事情常常是错综复杂的，所处的环境也是瞬息万变的，因此领导人必须保持冷静，当机立断。我国有一句老话“当断不断，反受其乱”，如果面对复杂的环境，领导人惊慌失措，则很可能在慌乱中做出错误的决定，所以领导人应该加强自己保持冷静头脑、迅速处理问题的能力。



【自检】

下面是一些企业领导人的做法，你认为哪些做法是正确的？哪些做法不合理？应该怎样改正？

（1）张经理心肠很软，因此，员工们犯了错误都会来找他求情，而张经理一般都会答应替员工求情，减轻惩罚。

（2）一天，王厂长和几个下属一起出去办事，中午吃饭的时候，王厂长不由分说地全都点了很辣的菜，并笑称“不敢吃辣椒的人不是好汉”，下属中不能吃辣的人都不知道该怎么回答。

（3）李经理虽然学历高、能力强，却依然很谦虚，每次开会或讨论的时候，他都会认真听取其他人的意见，尤其是与自己不同的意见，觉得合适的就采纳，并且会奖励提意见的人，因此在会上员工们都会踊跃发言。

（4）杨经理的表达能力不是很好，比较畏惧当众发言，也不善于与别人沟通，他很清楚自己的这个缺点，并非常认真地去努力克服这个缺点。他参加了专门的表达培训班，每天都坚持朗诵，经过一段时间之后果然大有进步。

（5）周厂长遇事非常镇定，不管面对多么复杂的情况或多么困难的问题，他都不急不躁，并能迅速地找到解决的方法或做出理智的决定。他经常和员工们说：“如果慌张就会乱了自己的阵脚，一定要保持冷静。”

✍_____

_____

_____

见参考答案 6-1

领导人不应该有负面言行

领导人是整个企业的核心人物，他的言行总是受到广大员工的关注和效仿，对整个企业有重要的影响，因此领导人必须注意自己的言行，尽量避免那些会对企业产生消极的、负面影响的言行。

负面言行的表现：

- 向下属抱怨工作中遇到的困难
- 展示自己的消极或不满情绪
- 泄漏企业的运营计划或机密
- 打击员工的工作积极性



一个企业的运行必然存在各种各样的困难，领导人的责任之一就是发现问题、解决问题、克服困难，帮助企业尽量完善，而不是抱怨所遇到的困难，更不能到处宣传，向人吐苦水，因为这样做不仅对解决问题没有任何帮助，反而会打击员工的士气，并让员工对领导人的能力和修养产生怀疑。一位不能管束自己言行的领导人即使有很强的能力，也不能适应时代和企业的发展需求。

【案例】

老张和老王都是一家企业的中层领导，两人的级别相同，办事能力都很强，工作业绩都非常突出，因此同时受到企业高层的关注。最近，两人合作负责一个大型项目，由于工作量非常大，时间又很紧迫，所以两人的压力都很大，整天忙得马不停蹄。老张常常带领团队一干就是一个通宵，一边干活一边抱怨："真是的，任务这么紧，经费和人手又不足，简直是要累死我们嘛。"老王也带领自己的团队经常加班，但是他从来不抱怨，反而热情地鼓舞员工："好好干，把这个项目做好了，部门所有成员都有奖励，我请大家出去玩个痛快。"项目结束后，两个团队都得到了奖励，但是老张只得到了物质上的奖金，而老王却得到了提升，进入企业的最高管理层。

【自检】

请认真阅读上面的案例，回答下面的问题。

（1）老张对这个结果不服，去找上司周经理讨个说法。

老张：我们两个同时负责这个项目，做的工作一样多，成绩也一样，为什么只有老王得到提拔？我做错了什么？

周经理：……

现在假设你是周经理，你的回答是：

✍----------

（2）回想你在工作中的表现，是否有负面言行？如果有，具体是哪些言行？这些负面言行对你的工作造成了什么影响？你打算怎样改正？

✍----------

【本讲小结】

本讲的主要内容是执行力的两把利器中的第一把利器——情绪韧性，从领导人的自我超越和领导人不应该有负面言行两个方面进行阐述，说明领导人应该管理好自己的情绪，并提出了第六个陷阱，即领导人的 EQ 不佳会打击团队士气。

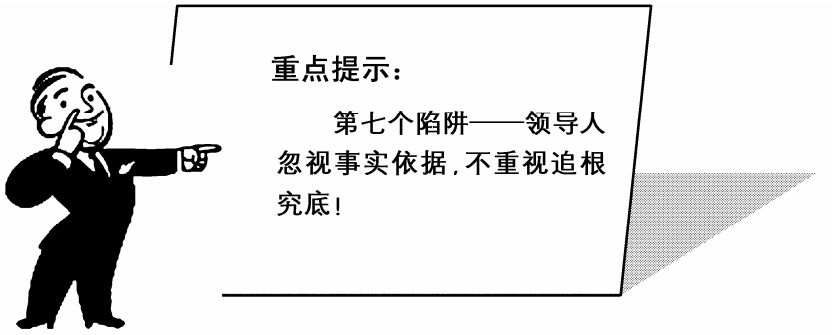
【心得体会】

_____
_____
_____

7 讲 陷阱 7：领导人忽视以事实为依据不重视追根究底技巧

【本讲重点】

强力对话的特质
强力对话的模式
强力对话的目标



强力对话是执行力的第二把利器，没有强力对话，就不可能出现执行力文化。强力对话指坦诚的、公开的、主动的、积极的、不拘形式的对话，其特点是面对面的交流，针对问题就事论事，并且彼此坦诚。

强力对话的特质

在强力对话中要具备一个很重要的心态，就是积极主动，领导人要主动地与下属沟通，不一定要召开正式会议，可以随时谈一谈，或者在休息时间到下属的办公室里聊聊天。这种非正式的沟通方式往往会取得意想不到的良好效果，因为人们在过于正式的场合容易产生紧张感，受到压抑，无法说出实话，所以领导人要努力创造一个轻松的氛围，让员工在没有压力的状态下表达内心的想法。最佳的状态就是轻松而不放松，正经而不严肃。领导人要鼓励员工说话，并耐心地听他们陈述，即使是不成熟的意见，也不要轻易提出质疑和批评，而是适当的引导他，给他提示。

在对话中必须做到就事论事，针对问题追根究底，并以事实为依据，提出有效的解决对策。在对话中难免会出现不同意见或争执，这时领导人应当首先说明大家是在为公事讨论，谈话过程对事不对人，并鼓励员工说出各种看法，坦诚地接受不同意见，这样才能保证企业“百家争鸣，百花齐放”。对于基本原则，如果员工一时没有领会，领导人需要耐心的解释，用事实说话，帮助员工逐步理解，最终达成共识，这些都是强力对话的价值。

【自检】

回想这段时间以来你与员工之间进行的强力对话，你觉得最成功的是哪一次？简要描述这次对话的过程：

✍----------

在这次对话中，你采取了怎样的沟通形式？取得了什么效果？员工是否愿意接受并且喜欢这种形式？

✍----------

在对话中，你是否坚持了就事论事，以事实为依据的原则？

✍----------

在这次对话中，你觉得还有哪些不足之处需要改正？

✍----------

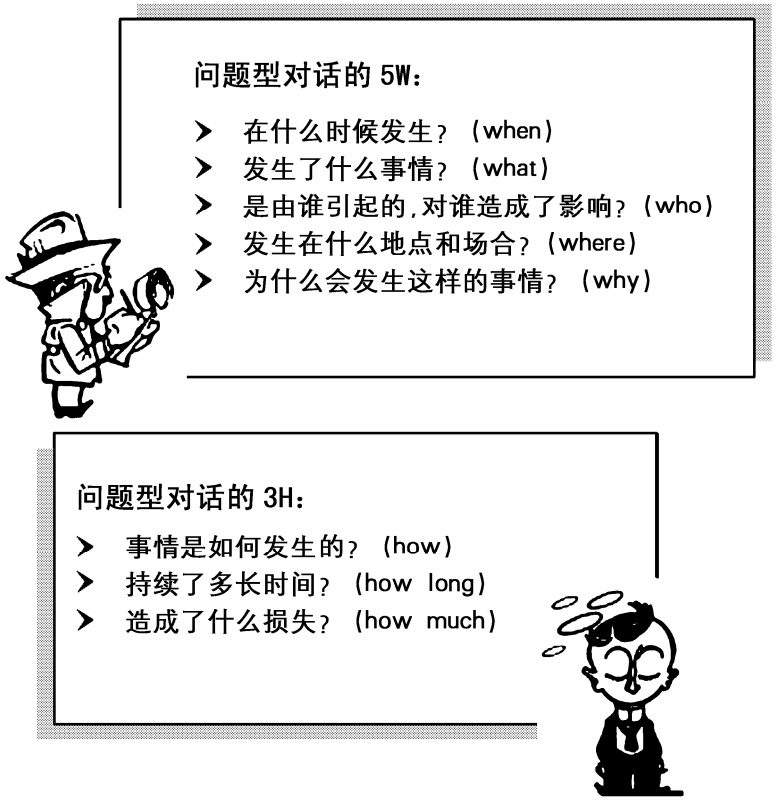
强力对话的模式

强力对话有两种基本模式：问题型对话和策略型对话。两种模式的内容和目的有所不同，

但是都能帮助我们更好地了解问题、解决问题。

1．问题型对话

问题型对话的目的是调查清楚事情的来龙去脉，以确定事件的人物、地点、时间、过程、结果等等。问题型对话的基本结构是 5W 和 3H。



2．策略型对话

策略型对话的重点在于找出解决问题的措施和方法，并预测其有效性和可行性，为具体实施做好准备。因此，策略型对话要求寻根究底，不断质疑。

【自检】

仔细阅读下面的事例。

员工甲和员工乙一起来找张经理进行决断。事情是这样的：甲和乙是一个小组的搭档，两人负责产品线上的检验工作，昨天本来应该轮到甲值班，可是甲恰好家里有一点事，就提前和乙商量两人换班，先让乙代甲值班，改天甲再替乙值一天班。当时，乙很爽快地答应了，可是到了昨天，乙居然把这件事忘了，所以就没有来，恰巧考勤人员来巡视，发现没有人值班，就把甲记过一次，并扣当月的奖金。甲不服，认为自己事先和乙说好了，是乙疏忽了，应该由乙来负责，而乙认为自己本来是在帮甲的忙，不应该承担责任。

现在，假设你是张经理，请运用强力对话的相关知识，分别回答下列问题。

（1）请你运用问题型对话的方式来与员工甲和乙沟通，充分了解整个事件。

5W	在什么时候发生？	
	发生了什么事情？	
	是由谁引起的？	
	对谁造成了影响？	
	发生在什么地点？	
3H	事情是如何发生的？	
	持续了多长时间？	
	造成了什么损失？	

（2）请运用策略型对话，对这件事做一个决断。

解决问题的措施？	
采取这个措施的依据？	
具体的执行步骤怎样？	
后续追踪如何进行？	

3．强力对话的询问技巧

在强力对话中可以使用一些询问技巧和思考技巧来帮助我们更好地沟通，以取得更好的对话效果。



强力对话的目标

强力对话的目的是使事实和问题得以澄清，也就是打破砂锅问到底，透过表面现象发现问题的本质。事情的真相往往隐藏在各种复杂的表面现象之后，或者像云一样飘忽不定，当事人由于各种原因不一定会主动揭露，因此领导人必须通过强力对话来深入挖掘事情的本质。



【本讲小结】

本讲的主要内容是执行力的第二把利器——强力对话。首先，讲解了强力对话的特质，强调领导人必须保持积极主动的心态，坚持就事论事、针对问题追根究底的原则。然后，介绍了强力对话的两个基本模式，即问题型对话和策略型对话，并介绍了有关的询问技巧和思考技巧。最后，指出强力对话的目标是使事实和问题得以澄清，要通过强力对话来深入挖掘事情的本质。本讲还提出了第七个陷阱——领导人忽视事实依据，不重视追根究底。

【心得体会】

_____

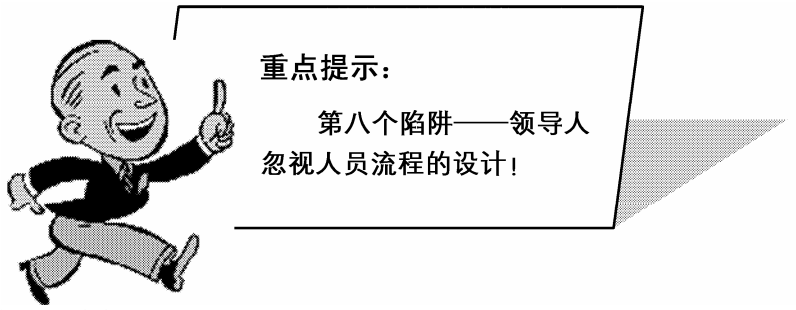
_____

_____

第 8 讲 陷阱 8：领导人忽视人员流程的设计

【本讲重点】

对人员流程的认知
错误的人员流程决策
人员流程的四个关键做法



在执行力中有三个核心流程，分别是人员流程、策略流程和运营流程，这三个流程必须环环相扣，才能发挥企业的最大竞争力。

对人员流程的认知

1．人是企业最重要的资产

人是企业的基本组成元素，也是企业成败的决定因素之一，执行力的发挥必须依靠人的作用，所以企业一定要有完整的人员制度以及系统化的选才、育才、用才、留才制度。

【案例】

海尔公司一向强调以人为本，他们的一个口号是：把赌注押在员工身上。也就是把企业的成败和广大员工的表现联系在一起，这样员工就会感觉到自己肩负的重任，不由自主地努力工作。通用公司还把口号转化为实际行动，主管为每个员工做出才能分析，然后根据分析结果进行有针对性的培训，以便用最快的速度提升员工的能力。

2．人才的培育和激励机制

关于怎样培育人才有一个“赛马不相马”的理论，即人才培育的重点在于充分利用现有的人力资源，对其进行培训和教育，而不一定要到处去寻找最优秀的人才。就像赛马一样，首先应该把已有的马训练成领先的马，而不是一开始就到处去挑选好马。如果企业只会从外部引进人才，使用“空降部队”，企业的人力资源成本会很高，而且可能会出现引进的人才与企业文化不相融的现象。

【案例一】

美国通用电气公司对人才有一个理念，即所有的员工都是活在明天的人，不仅仅今天努力，还要对明天充满希望，为未来而活。在这个观念的影响下，员工对工作充满了热情和动力，就像我们前面提到的驴子拉磨的寓言，把胡萝卜挂在驴子的前面，让驴子看着胡萝卜，有了希望，于是努力地拉磨。同样，让员工对明天满怀希望，员工就会觉得今天的付出是值得的，愿意付出今天的劳动、智慧和时间来换取更美好的明天。

【案例二】

美国通用电气公司在培养人才的过程中强调觉醒、展望和重建三个步骤。首先要让员工觉醒，如果员工昏昏沉沉，按照惯性来工作，就会绩效低下，没有挑战性，企业也难免走向失败，只有使员工觉醒，大家齐心协力为企业努力，才能保证这条船乘风破浪、不断前行。在激发了员工的士气之后，要帮助其改正缺点，对未来进行规划。最后，根据企业和个人的需要，重新构建其观念、技能和职位等。

3．人员流程示意图

人员流程必须符合企业需求，以企业需求为根本目标，包括人才评估、人才培育和人才磨炼三个步骤，并通过人事制度来实现，如图 8-1 所示。

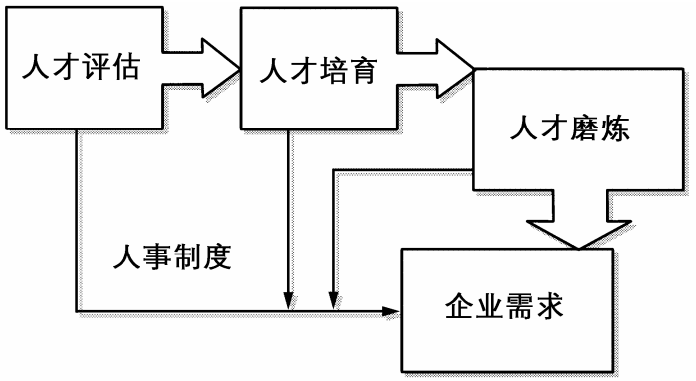


图 8-1 人员流程示意图

错误的人员流程决策

在人员流程设计中有一些常见的错误要引起我们的重视。

1．没有建立良好的人力资源的机制

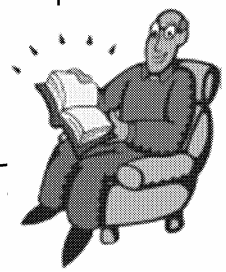
在一些企业中存在这样的现象，人力资源部门没有威信，比如人力资源部门举办一个培训，要求中层以上的主管都参加，但结果往往是没有多少人来，或者来了之后喝喝茶、聊聊天，而不是认真学习。原因就在于人力资源部门的执行力不够，大家对人力资源部门的态度不够认真。因此，企业必须首先建立一套良好的、有力的人力资源机制，才能保证人员流程的顺畅。

2．选人制度出现失误

选人制度的错误在于没有使用科学的方法，而是沿袭传统的、落后的方法。

常见的选人失误：

- 不是用制度选人,而是凭个人好恶选人
- 不是用职业测验选人,而是凭直觉选人
- 没有做到专才专用
- 赏罚不公
- 朋党结私,形成小团体



人员流程的四个关键做法

人员流程必须与策略流程、运营流程相结合

我们一再强调三个流程必须环环相扣、互相交替运用，人员流程的第一个关键做法就是与策略流程的短期（0～2 年）、中期（2～5 年）、长期（5 年以上）业务策略和财务策略等规划相连接，所培育的人才必须符合企业未来的需求。

【案例】

飞机零件制造商 ABC 公司对人员流程进行了很好的规划，针对公司的短期、中期、长期运营策略，分别制定了各个阶段的人才培育计划。

ABC 公司运营策略的阶段性目标

短期（0～2 年）	中期（2～5 年）	长期（5 年以上）
◎扩展既有产品线，转为	◎进一步扩大与深化	◎成为跃进式科技先锋

出售解决方案	现有客户类别	
◎展开新方案，扩大对旧客户群的服务	◎发展中期销售解决方案	◎建立更多有用的联盟
◎确定使用新科技所需的技能	◎评估与合作伙伴，并与之洽谈	◎开发低成本外包的构想

构建领导人才储备管道

构建领导人才储备管道包括以下三个步骤：

1．设计并运用领导能力评估表

下面是 A 企业对于中层主管所制定的领导能力评估表，纵坐标表示绩效，横坐标表示行为，根据每位主管的实际表现在表中确定一个位置，然后根据每个人的坐标位置评价其领导能力，并确定相应的对待措施。

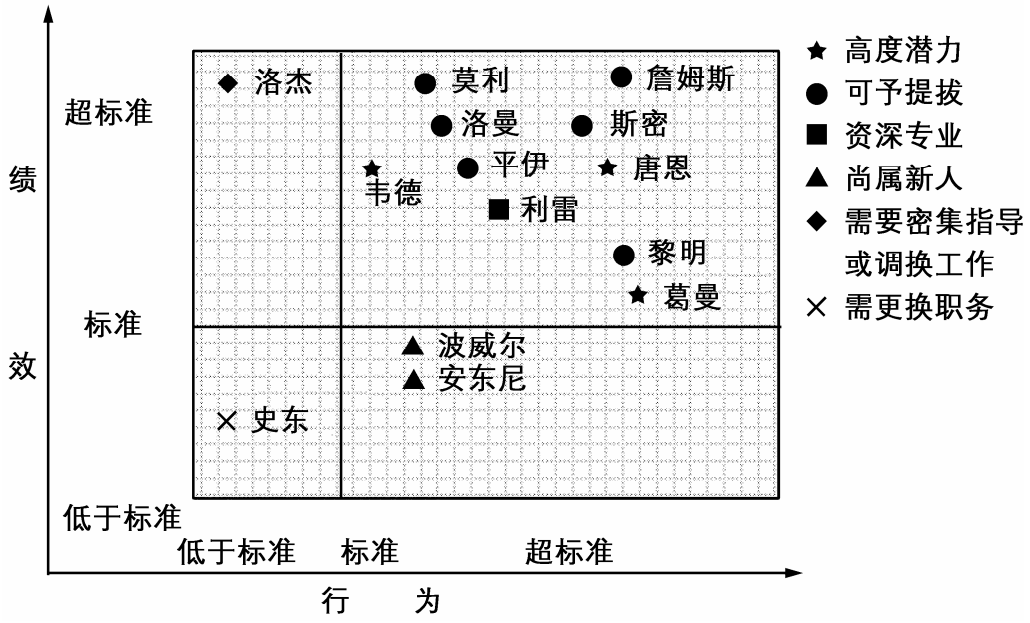


图 8-2 领导能力评估表

从表中，我们可以看到史东明显不能胜任自己的工作，应该更换其职务；波威尔和安东尼尚属新人，需要进一步磨炼；黎明、莫利、洛曼、斯密和平伊等表现不错，可以给予提拔；韦德、唐恩、詹姆斯等具有高度潜力，是企业未来领导人才的储备。

2．设计并运用持续改善摘要表

我们继续列出 A 企业对上表中詹姆斯的持续改善摘要表，对其进行进一步的分析和决断，如表 8-1 所示。

表 8-1 持续改善摘要表

员工姓名：詹姆斯 职务：营销副总裁			
技能	优异	一般	低劣
企业智慧	★		
重视客户		★	
策略眼光	★		
远景与目标	★		
价值与道德	★		
行动	★		

实践承诺	★		
团队精神			★
创新		★	
用人		★	
培育人才		★	
整体绩效	★		

【案例】

A 企业要任命新的总经理，董事会对企业的中高层主管进行了考察，评估结果分别列在上面的领导能力评估表和持续改善摘要表中，其中詹姆斯的表现最优秀。但是董事会经过开会讨论，最终还是否决了他，因为詹姆斯的团队合作精神差，而且用人和培育人的能力只是一般，而这些都是一位优秀的领导人应该具备的基本能力，所以董事会认为由詹姆斯担任总经理并不是很合适。可见，在进行人事安排之前，必须进行科学的、全面的、深入的考核和分析。

3．接班人深度分析与人员流失风险分析

接班人深度分析能够帮助企业领导人和人力资源部门了解企业内部有多少高潜力的人才，就像个人要对自己的财产进行盘点，人是企业最重要的资源，企业也需要做人力盘点，对哪些人才可以接替哪些职位要提前做好规划，避免出现人才断层的危机。

人员流失风险分析的内容包括评价员工的市场价值，提前发现员工异动的可能性，分析员工流失后可能对企业造成的影响，比如技术人员带走技术，销售人员带走客户等等。人员流失风险分析能够避免组织的惰性，通过盘点知道某个员工在岗位上做了多久，表现是否适合，绩效如何，然后进行相应的调整。



接班人深度分析的步骤：

- **建立完善的、随时更新的人才资料库**
- **评估储备人才的表现记录**
- **预测储备人才的未来表现**
- **评定储备人才的领导人特质**

处理绩效差的员工

绩效差的员工基本上可以分为两类，第一类是对现在的工作不胜任，第二类是胜任原来的工作，但是在升迁之后或调换岗位之后，对新工作不胜任。对不胜任岗位的员工必须及时采取措施，以免影响执行力。对第一类员工可进行开诚布公地面谈，了解问题的核心所在，是观念偏差、心态偏差，还是技术上的不足，然后针对问题提供在职教育或培训；对第二类员工则要加强能力培训或者调离现职。

1．三工并存的管理办法

三工并存是指优良员工、合格员工和试用员工共存于企业，这是一种动态转换的管理办法，试用员工如果表现好，就可升到合格员工，合格员工表现好，可再评为优良员工，表现不佳的则依次降级，最后淘汰。三工并存的管理办法既使员工有危机感，也给了员工上升的希望，因此能调动起员工的工作积极性。

2．鲶鱼效应

在挪威的渔港有很多渔船捕捞沙丁鱼，但是在返航回来之后，捕到的沙丁鱼往往已经奄奄一息或者是死掉了，所以卖价不高，渔民们想了很多办法，都不能解决这个难题。有一次，一个渔民事先无意中在水槽中放了几条鲶鱼，结果船回港口后，捕来的沙丁鱼居然活蹦乱跳，很有精神。原来，沙丁鱼是一种很有进攻性的鱼类，看到生活空间有异类，就与鲶鱼争夺生

存空间，在斗来斗去的过程中，一直保持着亢奋的状态，所以回到渔港还活着，这就是鲶鱼效应。

把挪威民间传说中的鲶鱼效应用来管理绩效差的员工，让他们处在竞争之中，但要注意是良性竞争，尽量激活他们的斗志，激发他们的工作热情和动力，从而改变绩效差的现状，争取提高绩效。

将人员流程与企业经营目标相连接

培养人才的根本目的是满足企业未来的需求，因此必须将人员流程与企业经营目标相连接。

人员流程的典型步骤是：首先，在企业中建立一套评估机构；然后建立统一的评估标准，各部门之间由于需求的差异性，可以有所修正，但是基本原则不变；最后，也是最重要的一步是，领导人要带头以诚实、积极、负责的态度遵守评估标准，做好示范，并推动人员流程的进展。

【案例】

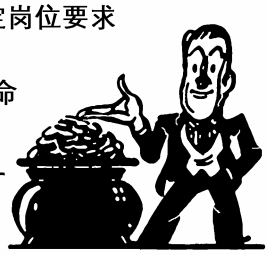
杜克能源公司在规划人员流程时使用了这样一种评量模式：按照策略流程所需的职务技能，分别列出各项职务所需要的详细的能力要求，然后对员工进行考核，了解每位员工满足哪些技能要求，并给出定量的分数，最后以此为依据建立整个的人才系统。

杜克能源公司的人才技能评量表

	策略流程所需的职务技能			
能力要求	技术技能	策略技能	管理技能	领导技能
人才条件				

甄选人才的五个步骤：

- **领导人找出关键性职务**
- **把员工区分为三类**
- **查找职务空缺，确定岗位要求**
- **客观地筛选人才**
- **确定人才能力并任命**



案例分析——值得学习的动物精神

在自然界有很多可爱的动物，它们的精神值得我们学习，如果把这些精神应用于团队，能够很好地提升团队的执行力。

1．松鼠精神

每当冬季快来临的时候，松鼠就会很勤奋地收集食物准备过冬，它们的个子虽然很小，但是却目标坚定、行动迅速，在冬天来临之前就准备了足够的食物，能保证度过一个温暖、安全的冬季。我们应该学习松鼠的这种精神，找准自己的目标，做有价值的工作，做好应付各种困难的准备，以免临时乱了方寸。

2．海狸鼠精神

海狸鼠们通常把巢建在河边，大雨过后，它们的巢很可能会被冲坏，这时海狸鼠就用牙齿咬着树枝在水面来来回回修补它们的巢。如果你仔细观察就会发现，来来回回的众多海狸

鼠中并没有一个指挥者，它们都是自发自觉的，自己发号施令，自己要求自己，这是一个高执行力的团队。我们应该学习海狸鼠的这种精神，主动自觉地工作，积极为团队贡献力量，而不是斤斤计较，这样团队才会有高执行力，绩效才会出色。

3．大雁的精神

大雁每年有两次长途迁徙，在飞行的过程中大雁往往排成人字行，这样排在后面的大雁就能更轻松地飞行，当前面的领飞者累了，后面的就会与它交换，大家轮流休息，共同前进。而且，如果在飞行途中有一只大雁病了或者飞不动了，就会有另外两只大雁一起陪伴它到地面休息，等休息好了再一起去追赶大部队。在整个过程中，大雁们互相鼓舞、互相扶持、互相帮助，所以能顺利到达目的地。我们也应该学习大雁的这种精神，互相支持，团结合作，为了团队的目标共同努力。

【自检】

把下面各种动物和它们所代表的精神连接起来。

1.海狸鼠	a.团队合作精神
2.大雁	b.目标准确，行动迅速
3.松鼠	c.自发自觉，主动工作

见参考答案 8-1

【本讲小结】

本讲的主要内容是人员流程的设计。首先，讲解了对人员流程的认知，强调人是企业最重要的资源；然后，提出了在人员流程设计中一些常见的错误，包括建立人力资源机制的失误和选人制度的失误。接下来，介绍了一些值得我们学习的动物精神，尤其是松鼠精神、海狸鼠精神和大雁精神；最后，详细地介绍了人员流程的四个关键做法，并运用大量的案例、图表来说明问题；本讲还提出了企业领导人的第八个陷阱——忽视短、中、长期人才的培育。

【心得体会】

_____

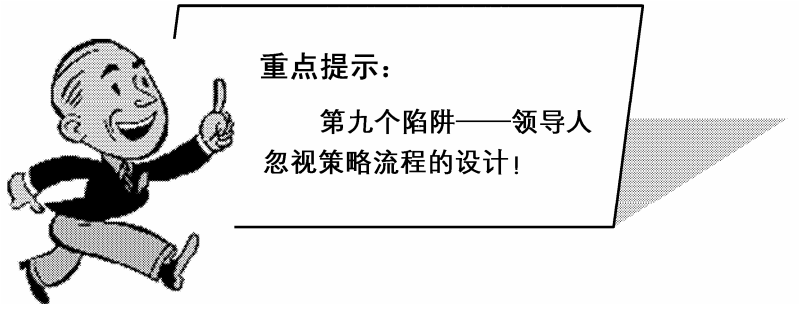
_____

_____

讲　陷阱 9：领导人忽视策略流程的设计

【本讲重点】

对策略流程的认知
错误的策略流程决策
正确的策略流程做法



对策略流程的认知

1. 策略流程的定义

策略流程是指企业根据外界环境的变化因素、竞争因素、消费者因素与企业本身追求的目标，经过审核评估而做出相应的决策。策略是企业运营的方向，对企业的发展非常重要，一个英明的决策会使企业走向辉煌，而一个错误的决策则可能导致企业毁灭。

【案例一】

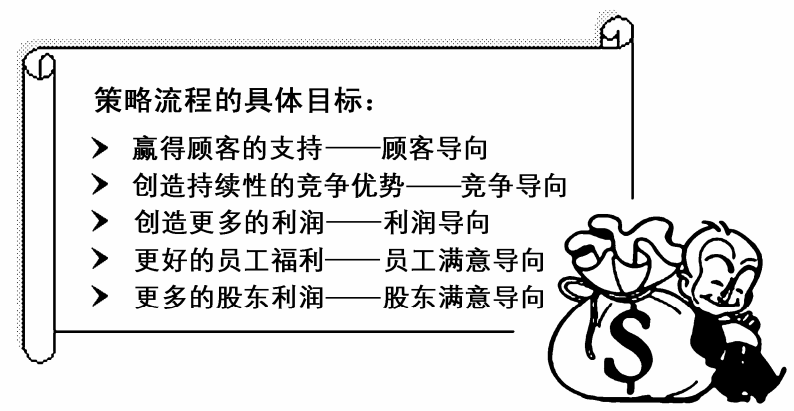
闻名全球的星巴克咖啡有一个“三不”策略。第一，不开放加盟，第二，不打广告，第三，不在咖啡中添加任何人工香料。星巴克的选点策略是选择热门旅游景点和黄金商圈，由于星巴克坚持自己的“三不”策略，避免与竞争对手正面冲突，反而取得了成功。

【案例二】

联想集团在2004年遭遇企业危机时果断地采取了精兵策略,把北京地区的厂商由5家集中缩减为3家。这样一方面减少了联络、运营等费用，另一方面，因为扩大了剩下厂商的业务量，所以可以进一步要求厂商提高品质和降低价格，从而提高联想的竞争力，这就是策略的作用。

2．策略流程的基本目标

策略流程的目标包括顾客、员工、股东、利润等各个方面，要尽量做到多方面的协调和均衡。



错误的策略流程决策

在策略流程设计中有一些常见的错误需要引起我们重视。

1．信息失误

对环境的变化察觉度不够敏锐，不能收集充分、准确的市场情报，手头上的资料已经过时或不再适用。

2．过度乐观

对竞争者的实力估计过低,想当然地认为自己会得到支持,而不去进行精确的市场调查。

3．少数决策

在做决断的时候喜欢依靠过去的经验和常识，而不是借助专业人才的知识，或广泛征求意见，集思广益。

4．生产导向

以生产者的观点看问题，却没有考虑到市场的需求在不断改变，应该以需求的导向、顾客的导向来决策，而不是以生产为导向。

5．误用资源

没有充分利用企业的现有资源，却去寻找外在的、其他的资源，结果导致资源的浪费和误用，加重了企业成本。

【案例】

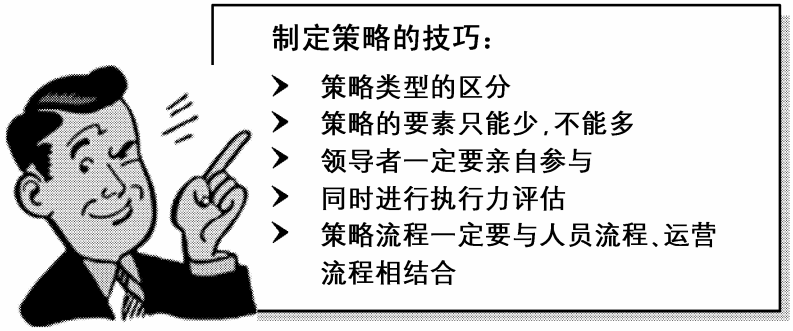
美国阿姆斯特朗电话公司曾经做过一个错误的决策，这个决策包括四个方面：1.收购有线业者，希望能与客户产生直接而实质的接触；2.提供客户整套服务，提供消费额度，提高市场占有率；3.快速采取行动以提高营业成长率，来抵消电话费降低的损失；4.根据1996年的电信法，应当可以限制竞争者的介入。

事实却证明，这项决策错了，原因在于四个决策都建立在错误的假设之上。真正的事实是：1.购买有线业者的成本过高，结果入不敷出，投资错误；2.长途电话费下降很快，获利降低；3.消费者对整体服务事实上兴趣不如预期；4.整个行销方式与时效也出了问题。

这个案例提醒我们，制定策略的时候必须以市场的现实为依据，首先要进行市场环境调研、消费者调研、竞争者调研，然后再制定决策。

正确的策略流程做法

制定策略的技巧



1．策略类型的区分

策略流程分为公司层次的策略和事业单位的策略，公司层次的策略是整个企业的，而事业单位的策略则是单一的。所以在制定策略之前，负责执行的人首先要明确策略的类型，根据不同的类型，制定不同的策略。

2．策略的要素只能少，不能多

制定策略的基本原则是策略要素只能少，不能多。策略要素太多，策略就会变得很复杂，大家就很难去遵从。

3．领导者一定要亲自参与

在制定策略决策的时候，领导者一定要亲自参与，亲自了解情况，亲自参加评估，最终制定策略。只有领导者亲自参与，才能保证策略效果的最终发挥。

4．同时进行执行力评估

在制定策略流程时，还要进行执行力评估，充分了解组织实现目标的能力，如果目标超过了能力，执行力就很难贯彻。

5．策略流程一定要和人员流程、运营流程相结合

策略流程一定要与人员流程、运营流程相结合，因为策略流程的发展要由人来执行，需要适当的人员流程做支援，运营流程的方向由策略流程来提供，而策略流程的目标则要由运营流程来实现。

【案例】

A 企业是汽车零件大型供应商，年营业额很高，汽车厂是它的主要客户。近来随着汽车行业的竞争越来越激烈，客户纷纷要求降价，于是 A 企业顺应客户提出的降价要求，采取了相应的策略。新的策略包括三项基本策略：第一，为了降低成本，将生产线移往海外低工资的国家，比如中东；第二，持续更新产品来创造产品的差异性，竞争策略包括价格因素竞争和非价格因素竞争，现在企业面对的是价格因素竞争，要想摆脱困境，必须创造产品的差异性，来提高其附加价值；第三，建立新的业务团队，实现全球分工、行销本地化、制造海外化。结果这三大策略取得了成功，A 企业的业务获益提升，晋升世界前十大汽车零配件供应商。

怎样制定策略流程

制定策略流程是一个复杂的、具有多变性、富有挑战性的过程，需要我们认真对待。

1．领导人必须亲自参与

企业领导人必须为策略计划的实质性内容提供概念性的指导原则，比如下一季度企业的目标是提高利润 5%。领导人从一开始就要亲自参与，并且深度介入规划，以避免策略规划的方向出现偏差，只有亲自参与，才能掌握最准确的资料。

2．善用第一线人员

在进行策略规划时一定要重视第一线人员，因为最终制定的策略必须要由一线人员来执行才能发挥效果。只有事先听取一线人员的心声，了解他们的需求，掌握他们的问题，才能够让策略与实际情况相结合，而不是闭门造车。此外，还应该发挥幕僚人员的作用，让他们通过收集资料与运用分析工具参与协作。如果能再进行一次客户访谈，那么掌握的资料就能更准确，制定的策略也会更完善。

制定策略流程的具体步骤如下：

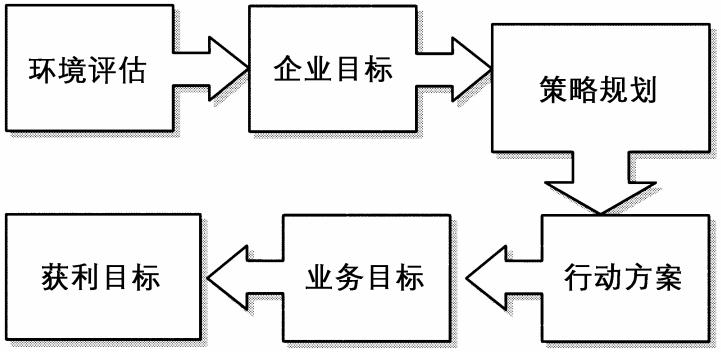


图 9-1 策略与行动的发展顺序

执行技巧

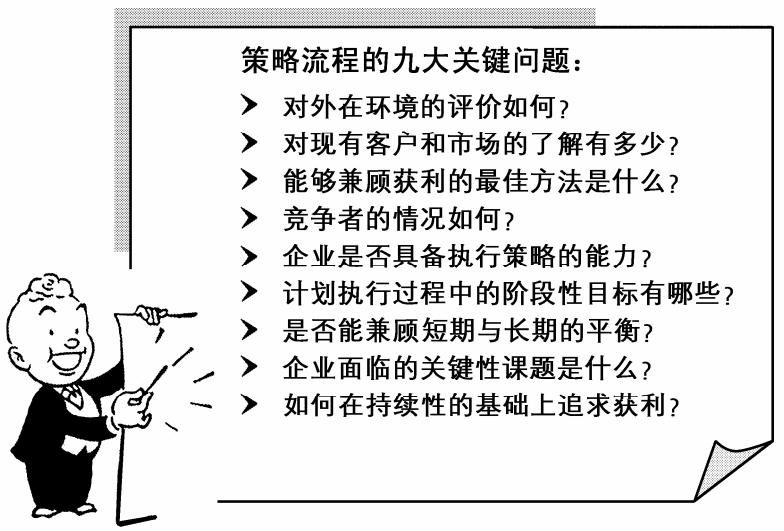
执行技巧的关键是领导人根据外在和内在的环境事实或推论进行坦承的强力对话。强力对话的顺序依次是：

- 主管首先询问员工关键问题，然后确认问题，并提出质疑问题；
- 主管追问那些问题可能会造成影响，包括正面与负面影响；
- 主管提出策略概念，让员工反馈不同的观点，因为二者看问题的角度可能不同；
- 主管与员工彻底而坦诚地交换意见；
- 综合双方意见，得出结论；
- 评估结论的可行性，并预测产值；
- 提出切实可行的执行方案；
- 确定后续的追踪检验方法，以保证方案的顺利开展。

强力对话能够引导员工增加对环境的敏感度，领导人通过强力对话能够了解员工对环境的掌握以及他的表达能力、沟通能力、回答问题的能力、分析决断能力等等，从而全面掌握员工的情况。

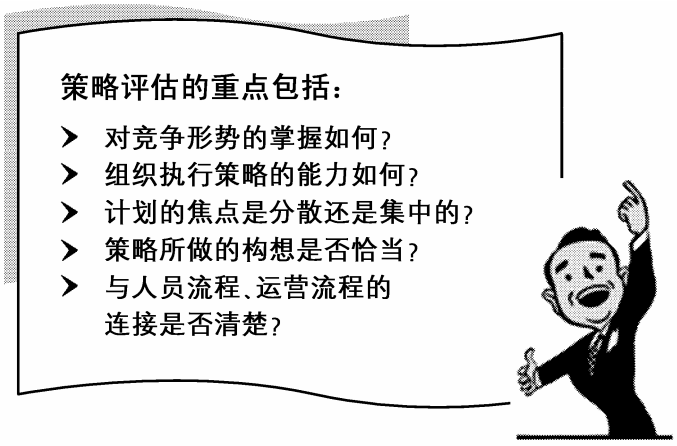
策略流程的九大关键问题

在制定策略计划时，应该提出九大问题并一一解答，这九大问题能够帮助我们更深入地探讨形势，全面了解市场、客户、竞争对手，确定短期、长期目标，把握关键问题。



对策略的评估

策略评估是企业的计划在推出之前最后的修正机会，因此要严格把关，保证策略的可行性和高价值。策略评估应该采取会议形式，广纳贤言，尽量与员工互动，通过执行文化的强力对话，进行一场实实在在的辩论，让所有出席的关键人员都对策略进行真实的评价。



后续追踪

在策略流程得以确定，并开始执行之后，我们还要对其进行后续追踪，来考核策略的实际可行性以及各部门执行的进度和状况。具体的措施有两个：

1．会议之后发出确认信函

通过确认函让各部门和全体员工清楚会议的结论、策略目标以及执行中的注意事项，并鼓舞大家努力去实现策略目标。

2．定期汇报绩效

要求各部门和各个执行人员定期汇报绩效，或提交书面报告，或定期召开讨论会议，及时发现问题，及时纠正。定期汇报绩效是后续追踪的最有力的管制措施。

【自检】

请回答下列有关策略流程的问题，检验自己是否掌握了相关知识。

问题	你的答案
制定策略的基本原则是什么？	
策略流程为什么要和人员流程、运营流程相结合？	
领导人为什么要亲自参与？	

执行技巧的关键是什么？	
如何对策略进行评估？	
如何对策略进行后续追踪？	

见参考答案 9-1

【本讲小结】

本讲的主要内容是策略流程的设计。首先，讲解了对策略流程的认知，提出了策略流程的定义和策略流程的基本目标。然后，列举了常见的策略流程的错误，并运用案例提醒我们一定要以市场事实为依据。最后，详细地介绍了策略流程的正确做法，包括：制定策略的技巧、怎样制定策略流程、执行技巧、九大关键问题、对策略的评估以及后续追踪。本讲还提出了企业领导人的第九个陷阱——忽视了策略对竞争力的影响。

【心得体会】

_____

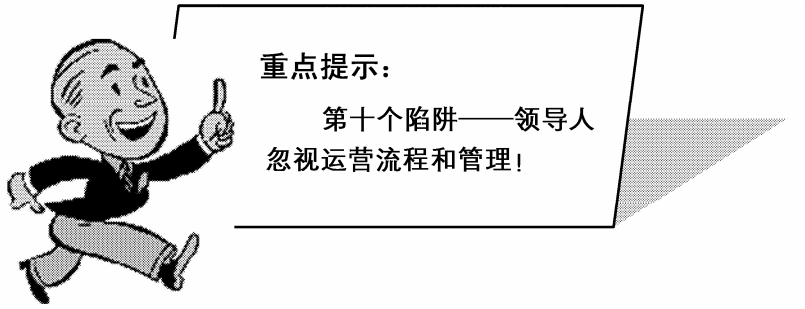
_____

_____

讲　陷阱 10：领导人忽视运营流程的设计

【本讲重点】

对运营流程的认知
错误的运营流程决策
正确的运营流程的做法



对运营流程的认知

1．运营流程的含义

许多企业在将策略计划转化为运营计划的过程中，未能触及该如何实现目标以及是否能实现目标的问题，因此与现实脱节，解决这个问题的方法就是合理的规划运营流程。运营流程必须与人员流程、策略流程紧密结合，人员流程界定哪些人应该参与其中，策略流程界定了企业发展的方向，而运营流程则是为这些人指明途径，并将长期的目标切割成一个个短期的工作目标。

2．运营流程的基本原则



以事实为基础的具体做法：

- 部门主管必须对问题有深入的了解、并擅长运用公开式强力对话来掌握事实
- 面对变化的局势具备创造性解决问题的能力
- 以事实为依据与其他部门进行说服谈判
- 发挥社会软体功能，与其他部门融合利益，做出取舍

错误的运营流程决策

在运营流程设计中有一些常见的错误，其中，最典型的就是在制定运营流程的业绩目标时，通常采用传统的预算编列方式，这种做法有三个缺点：

1．流程中未能就预算的假设进行强力对话

这种比较含糊的预算编列没有运用强力对话来寻求事实依据，因此没有考虑到各种实际的需求以及可能变化的状况，所提出来的运营需求和目标不一定符合实际需求。

2．预算没有考虑执行的可行性

预算的内容只是为了配合企业高层希望看到的结果，而对使计划成功的行动方案，却没有详细考虑，或者列表给各有关单位进行讨论。

3．流程中没有提供员工接受指导的机会

员工没有接受指导，就没办法了解企业业务的全貌，也不知道企业的整体目标，所以不知该如何去做， 也没有为共同目标一起努力的激情。

正确的运营流程的做法

对预算编列方式的重新思考

一般的预算编列往往是根据以往的预算进行简单的增减，比如根据去年的预算，今年加上两成就可以了，而不去考虑实际情况的要求。正确的做法应该是以各部门提出的计划为依据，用财务数字的形式表现出来，在会议中进行强力沟通，通过质疑、讨论、修正三个过程，最后确认所需的预算。

在制定预算的时候，要避免本位主义作祟，因为每个部门都希望自己能够争得更多的预算，所以本位主义只会从狭隘角度考虑问题，从而导致预算僵化。我们应该从整体立场来考量，经过检验和辩论，得出各个部门都能够接受的合理的预算编列，并预留临时需求的预算空间，这是最理想的做法。

【案例】

C 公司在编制企业预算时都会召开会议研讨。在开会之前，董事长要求与会人员提前一周提交各自的书面预算列表分析，每个人都必须拥有一份备份，来检验他们所提出的预算的正确性，预算列表基本上要包含全部内容，如不同产品的盈收额、营业的获利率、行销管理成本、制造成本、设计研发成本等等，不同的部门提出各自的成本需求。然后召开讨论会，董事长请每位部门主管提出形成这个预算的行动计划，让所有的与会人员来检验，对其中的某些项目提出质疑，董事长还会询问每一项计划可能对其他的部门产生的影响。通过第一轮全体讨论之后，休会一天，各部门拿回预算报告，针对被质疑的部分找出合理解释或者进行修正，然后再召开二次会议。这样重复两三次，经过不断地报告、质疑、整合、修正，最后才裁决，这样所得到的预算就会符合实际，也协调平衡了各个部门之间的利益，可行性很高。

让各部门同步迈向目标

同步化是指组织内运行的各部门对年度运营的外界环境持有共同假设，同时也有共同的理解，相互依赖的部门目标一致，各部门执行工作的优先顺序能与组织中其他单位密切配合。

同步化对现在企业的运营具有重要的作用，它使得各个部门之间相互协调、相互支持，作为一个整体在运作，而不是独立行动或一意孤行。一旦外界环境因素或企业状况发生改变，通过同步化协调运作，各单位能重新组合优先顺序，并重新分配资源，展开新的工作计划。

目标要务实，假设要健全

在制定运营流程时一定要以事实为基础，要想在执行过程中落实运营计划的关键课题，如提高获利 3%或增加 20 家经销商，就必须重视现实，即目标要务实，假设要健全。



以事实为基础的具体做法：

- 部门主管必须对问题有深入的了解、并擅长运用公开式强力对话来掌握事实
- 面对变化的局势具备创造性解决问题的能力
- 以事实为依据与其他部门进行说服谈判
- 发挥社会软体功能，与其他部门融合利益，做出取舍

制定运营计划的三个步骤

制定运营流程有三个关键步骤：

1．设定各项关键性的目标

每个部门都应设定自己最关键性的目标，比如行销目标、获利目标等，确认部门追求的目标重点是什么，最核心的价值在哪里。关键性目标的选定技巧在于从企业整体入手，由外而内要求运营相关数字必须反映经济环境和竞争形势，由上而下要求由整体目标发展到局部目标。

2．拟订行动计划

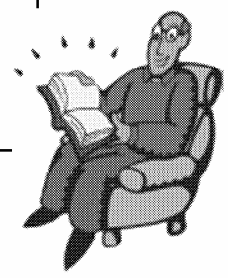
根据目标制定相应的行动计划，包括长期计划和短期计划，同时又要有所取舍，重点突出。

3．讨论决定

把目标和计划拿到会议上来讨论，通过辩论、修正，取得与会人员的共识和支持，定下最终运营策略流程，并建立后续追踪办法，以确保计划能顺利完成。

逻辑推论：

- 运营流程的最终财务目标是每股盈余
- 每股盈余的高与低取决于营收目标
- 行动方案实现营收目标



【自检】

张经理和王经理都是一家企业的中层主管，下面是他们对于企业运营流程的一些看法，你认为谁的观点正确，谁的观点需要修正？

（1）关于预算编列方式

张经理：按照去年的预算，今年加上一个百分比就行了，多方便。

王经理：应该以事实为依据，通过质疑、讨论、修正三个过程，最后确认所需的预算。

（2）关于各部门的协调

张经理：每个部门都有自己的部门利益，要想协调很难。

王经理：各个部门都是企业整体中的一分子，应该目标一致，相互支持，相互协调，实现同步化。

（3）关于运营流程的目标

张经理：目标一定要远大，才能有激励作用。

王经理：制定运营流程时一定要以事实为基础，目标要务实，这样在执行过程中才能落实运营计划的关键课题。

（4）关于怎样制定具体的行动计划

张经理：计划应该越详细越好。

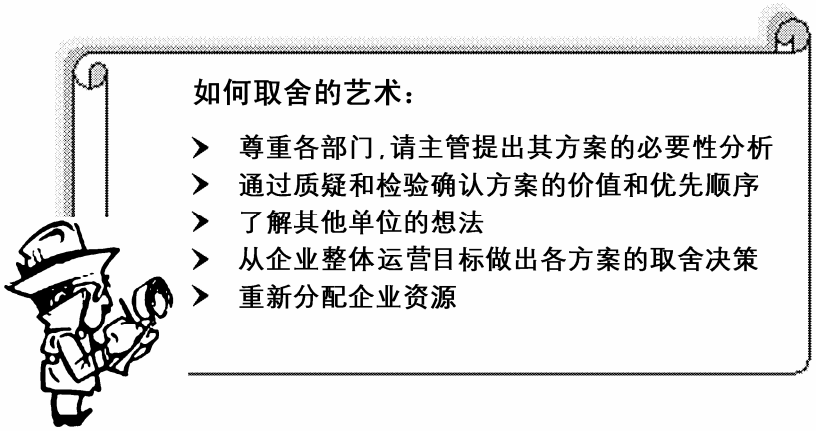
王经理:计划要包括长期计划和短期计划，同时又要有所取舍，重点突出。

✍----------

见参考答案 10-1

懂得如何取舍

因为各个部门都会提出方案,所以在这些方案中必然有一些要被淘汰,一些要进行修正,还有一些则被采纳，这样就存在一个如何取舍的问题，要求最后得到的运营结果能够具体清晰地反映企业期望以及可能的达标状况。



后续追踪

对运营流程的后续追踪也包括三个步骤：

1．每次决策之后记上备忘录

不管是财务决策还是行政决策，或者其他的决策，都应该记上备忘录，在备忘录上提出重点，确定方向以及注意事项等。

2．事先规划应变之道

只有事先做好准备，才不至于临时乱阵脚，所以要事先考虑如果方案执行不周，或者出现意外，应该采取怎样的应变之道。

3．定期进行检查

定期检查，比如每个季度或者每个月进行一次检查。定期检查能够及时发现问题，解决问题，实行奖优罚劣，从而保证运营流程的顺利开展。

领导人应该问自己的三个问题：

- **你是否能定期拿到各部门的业务报告？**
- **你是否了解报告上数字所代表的意义？**
- **你是否能利用报告中的信息做出对企业有利的决策？**



【案例一】

奥美广告公司在开会的时候有一个传统，就是领导闭嘴请吃棒棒糖，很有趣。意思是说，在开会的时候，不能总是领导和主管讲话，在决策过程中也要让广大的员工发表意见，因此在召开讨论会的时候就在领导面前放上一根棒棒糖，请他们吃糖，这样他们就没有机会讲话了，而员工则可以尽情地发表看法。当然，在员工提完意见之后，领导还是要讲话的。

【案例二】

智邦科技公司在企业内部专门划出一块场地，设置了一个特殊的会议室。在这个会议室里，不论职务高低都可以畅所欲言，不管你是董事长，还是主管，或者是基层员工，大家都是平等对待，平等发言，从而激励员工畅所欲言，以考察各项流程在企业基层的执行情况。

【案例三】

红海集团 CEO 郭台铭每次开会的时候都要准备一堆白纸，当别人发表意见的时候，他就在白纸上记下来，包括问题、承诺、目标等等，最多时可以用上三堆白纸。会后他让秘书把记录带回去，整理出来，这样整个会议的过程、问题、结论等就一目了然了，以后的后续追踪也就很方便了。

【自检】

请分析下面的案例，并回答问题。

SONY 通信的总经理在每次会议结束前的十分钟，会让秘书把会议记录打印出来，让与会人员过目，大家都同意之后，再发给各个部门，要求各部门学习和掌握会议的内容和精神，并积极配合展开工作。	
SONY 通信总经理的做法是后续追踪中的哪一步？	
这一做法有什么作用？	

见参考答案 10-2

【本讲小结】

本讲的主要内容是运营流程的设计。首先，讲解了对运营流程的认知，提出了运营流程的基本原则。然后，讲解了常见的运营流程的错误，并重点突出了最典型的错误，即传统的预算编列方式。最后，详细地介绍了运营流程的正确做法，包括对预算编列方式的重新思考、让各部门同步迈向目标、目标要务实，假设要健全、制定运营计划的三个步骤、懂得如何取舍以及后续追踪。本讲还提出了企业领导人的第十个陷阱——忽视组织管理与市场管理的应变力。

【心得体会】

_____

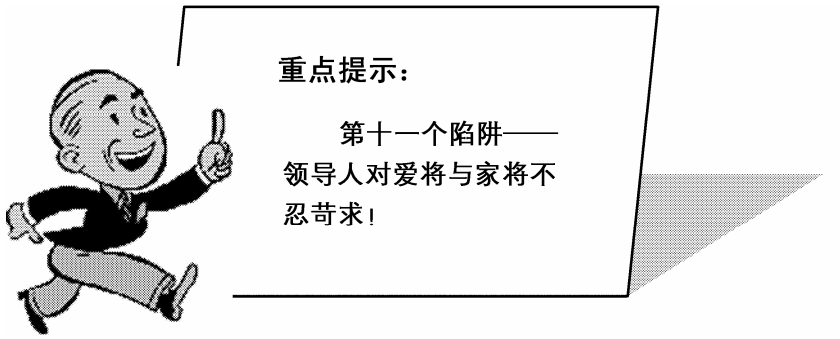
_____

_____

第 11 讲　陷阱 11：领导人对爱将与家将不忍苛求

【本讲重点】

中层主管的错误观念与行为
怎样做一个优秀的中层主管



中层主管的错误观念与行为

中层主管在企业中发挥着承上启下的作用，一方面中层主管要接受上层领导的指示，贯彻上层的有关精神、思想和命令，另一方面，中层主管和广大的基层员工有着最直接、最密切的联系，知道他们的要求、心声和想法，并负责反馈给企业上层。因此，中层主管是企业的连接桥梁，也是执行力发挥作用的中间渠道。

在企业的中层主管中，存在着一些错误的观念和行为，具体表现在：

1．出现执行断层

我们说过，中层主管最重要的作用是承上启下，但是有的中层主管对上级的指示不能及时传达，导致基层员工不了解企业的目标和要求，对下则放任不管，既不分配任务，也不收集回馈信息，因此在企业上层和基层之间出现执行断层。

2．不敢得罪人

作为领导人，在强制执行命令时，难免会引起一些人的不满，有的中层主管不敢做这个“恶人”，不敢得罪人，因此对明显不符合企业规定的行为睁一只眼，闭一只眼，结果造成下属的骄横放纵，难以管制。

3．缺乏担当

中层主管对自己所负责的部门具有完全的责任，可是有的主管却不敢承担责任，或者根本没有能力承担责任，遇到任何问题都只会推给下属，让下属去负责，这样的中层主管对企业又有什么贡献呢？

4．玩弄小聪明

一些中层主管不是脚踏实地、认认真真地做事，而是自以为有一些小聪明，采取“上有政策，下有对策”的做法。这样只会形成浮躁喧哗的局面，并且时常误事，使得执行力的贯彻不能彻底。

5．缺乏时间观念和品质管理观念

现代企业的领导人应该具备科学的管理理念，中层主管也应如此，可是有的中层主管还是沿袭着传统的管理方法，缺乏时间观念和品质管理观念，如果不及时改正，则会落后于时代，最终遭到无情的淘汰。

6．工作缺乏主动性

作为中层主管，不仅要做好自己的工作，还要用热情去感染、鼓舞和激励基层员工，带动整个团队一起努力。如果主管自己工作不积极，推三阻四、拖拖拉拉，就会给员工树立一个坏榜样，所谓“上梁不正下梁歪”，部门团队的工作气氛就会变得懒散、敷衍了事、绩效低下。

7．不了解上层的决策

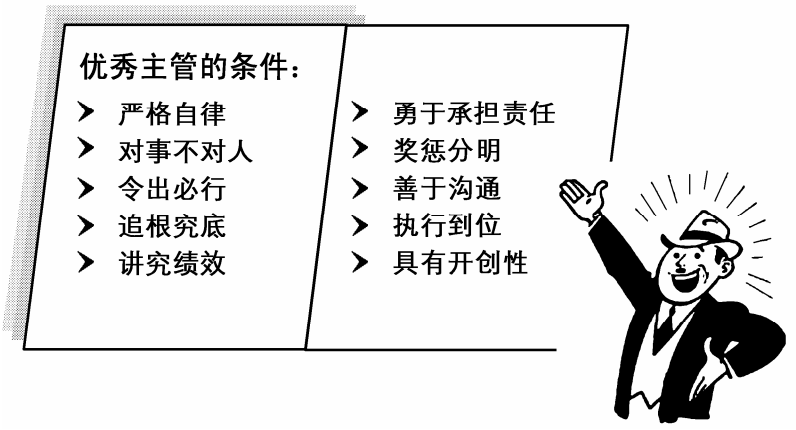
中层主管对企业上层的决策应该具有很强的理解力，一旦接到命令，要能够立即理解、

消化，并知道如何去执行，如果不能理解，则要及时问清楚。而有的中层主管对上层的决策不了解，又不懂装懂，结果只能是朝着错误的方向去做或者干脆拖延不做，从而造成资源的浪费，并且耽误事情。

怎样做一个优秀的中层主管

1．具有正确的观念、心态和行为

一位优秀的中层主管必然是一位高执行力的主管，而成为高执行力主管的前提条件是具有正确的观念、心态和行为。



2．三益法

我们在前面提到过，上级要做到对下属的“三益”，即益亲、益师、益友。三益法体现了主管对员工的真心关怀，强调用真情实意去打动员工，做员工的亲人、知己和导师，让员工对主管产生亲切感、信服感和信赖感，愿意接受主管的命令和指导，并积极主动地配合主管的工作。“三益”法是从人际关系开始，发展到教导关系，最后做管理工作，这是一种有效的管理方法，值得我们认真学习和体会。

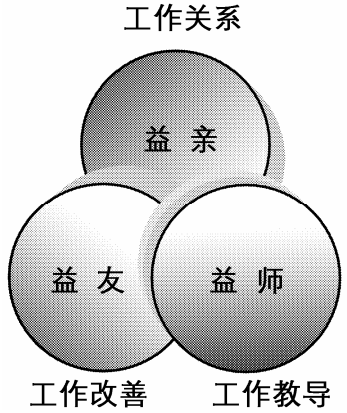
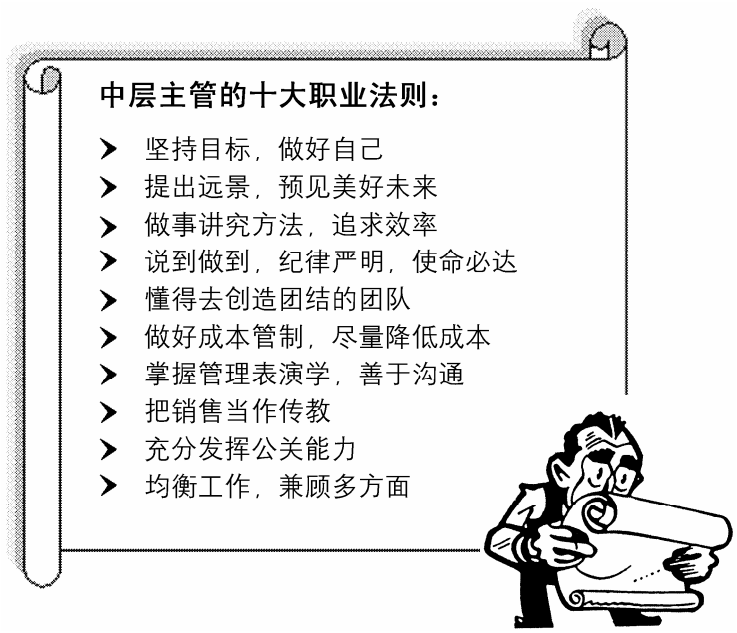


图 11-1 三益领导法示意图

3．中层主管的十大职业法则

中层主管的位置非常重要，也具有很大的发展空间，如果表现出色，就能够进入企业最高领导层，获得更大的权力和更广阔的发展天地；而如果表现太差，则可能会被革除职务，成为基层员工。因此，每一位中层主管都应该充分认识自己的职责、权限和义务，认真做好本职工作，在此基础上寻求更大的突破。这里，我们列出了中层主管的十大职业法则，供大家参考和借鉴。



【自检】

李经理是一家企业的部门主管，以下是他在一天工作中的一些行为，请你指出李经理在工作中存在哪些失误，应该怎样改正。

早上九点半，李经理才来到办公室，这时已经迟到半个小时了。

他刚坐下，员工甲就来找他求情，原来甲昨天犯了一个错误，按照企业的规定应该受到处罚，李经理平时和甲的私人关系还不错，于是他答应免除甲的处罚。

这时，电话铃响了，李经理接过电话，原来是他的上级布置了一项任务。放下电话，李经理叫来员工乙，把刚刚接受的任务交给了乙，让乙全权负责。

下午，董事长的秘书送来一份关于企业下半年度的整体工作计划报告，李经理看了一会不是很明白，于是打算改天再看，把报告搁在一旁。

快到下班时间了，李经理就快乐地下班回家了。

请回答:

（1）李经理在工作中存在的失误有哪些？

✍----------

（2）你会给李经理什么建议？

✍----------

见参考答案 11-1

【本讲小结】

本讲的主要内容是中层主管的执行力。首先，讲解了在中层主管中存在的一些错误行为和观念，提出了第十一个陷阱——领导人对爱将和家将不忍苛求。然后，讨论了怎样才能成为一名优秀的中层主管的问题，包括具备正确的观念、心态和行为，采取“三益”管理法，遵守中层主管十大职业法则等。

【心得体会】

_____

_____

_____

第 12 讲　陷阱 12：领导人忽视对基层员工的管理

【本讲重点】

基层员工为什么不能发挥执行力

正确的基层员工管理方法



重点提示：

第十二个陷阱——领导人忽视对基层员工的管理！

基层员工为什么不能发挥执行力

基层员工是企业最基本的组成要素，人数在企业中占的比重最大，是企业的主力部队，也是执行力贯彻的最终端，所有的执行文化必须落实到广大的基层员工身上，由基层员工去落实。因此，领导人必须非常重视基层员工的力量和作用，与他们多进行沟通，了解他们的想法和要求，对他们进行企业认同和企业价值的教育。

基层员工不能发挥执行力的原因

在企业中，往往存在基层员工不能发挥执行力，或者执行不到位的现象，原因有很多，其中主要的原因包括：

1．员工缺乏企业认同感

因为对企业缺乏认同感，员工认为企业的事情与自己无关，自然不会为企业“卖命”，这种现象在国内企业中普遍存在，因此，企业一定要注重培养员工的“主人翁精神”，反复地向他们灌输以企业为家，以企业为荣，与企业共存亡、同兴衰的思想，激发员工的工作热情和责任心。

2．员工缺乏企业价值观

价值观直接决定了一个人的行动，因此，要在员工中树立工作价值观和企业价值观，让员工了解企业创办的宗旨，企业的价值和追求的目标，企业对个人所具有的意义等等。

3．执行力不佳

由于管理或者技术上的原因，往往使得一些员工不知道自己该做什么工作，或者不知道自己为什么要做这项工作，也不知道该如何来做，这些都是执行力不佳造成的后果。要避免这些不良现象，必须提高执行力。

4．企业制度混乱，奖罚不分

如果一个企业制度混乱、奖罚不分，就会造成员工努力和不努力、做得好和做得差都是一样的待遇，这样势必打击员工的工作积极性，最后形成大家吃大锅饭的局面。要改变这种状况，只有制定严格的奖罚制度，奖励先进，惩罚落后。

5．存在员工不能超越的障碍

有时可能存在员工无法超越的一些障碍，如外界的干扰、自身的技能所限等等，这时领导人和主管应该帮助员工解决困难，给他创造一个良好的工作环境，或者针对员工的不足对其进行培训，提高员工的工作技能和知识水平。

【自检】

请完成下面的连线题，把员工不能发挥执行力的原因及其改进措施对应起来。

1.员工吃大锅饭	a.培养员工的“主人翁精神”
2.员工不知道自己该做什么工作	b.对其进行技能培训
3.员工缺乏企业认同感	c.制度严明，赏优罚劣
4.员工缺乏企业价值观	d.提高执行力
5.存在员工不能超越的障碍	e.让员工了解企业的宗旨、价值和目标

见参考答案 12-1

高、中、低层执行力的关系

在一个企业中往往存在三个阶层，即上层领导人、中层主管和基层员工。执行力的贯彻需要这三个阶层的共同努力。领导者做出决策，通过中层主管传达到基层，由基层员工在实践中执行，并检验决策的可行性与正确性，然后，基层员工把执行结果向中层主管汇报，由中层主管汇总后再反馈给上层领导，领导人根据反馈结果对决策进行调整。可见，执行文化的建立和执行是一个双向过程。



正确的基层员工管理方法

发挥部门领导力

1．发挥部门领导力的条件

要想发挥部门领导力，需要部门主管具备以下条件：

◆有要求性

要求性首先是指对自己严格要求，从各方面要求自己做到最好，给团队做好表率；其次是指对下属严格要求，督促下属尽量做得更好。要求性是一个部门出色完成工作任务的保证，也是团队不断取得胜利的推进器。

◆有同理心

同理心是指将心比心、感同身受，部门所有成员同舟共济、命运相连、目标一致，而部门主管则应该经常从员工的角度替他们着想，通过换位思考切实了解员工。

◆资源共享

作为一个整体团队，应该做到资源共享，有用的资源、信息、成功经验以及取得的成绩都应该与大家一起分享，而对于工作中的失误和损失，也应该由大家一起承担。

◆彼此信赖

信任是人际交往的第一步，尤其是对于部门团队，彼此信赖更是保证团队内部团结合作、共同努力的前提条件。

2．通过期望增进领导力

通过期望能够有效地增进领导力，而且可以让下属充分发挥他的执行力，提高他们的积极性、主动性、合作性。



如何通过期望增进领导力：

- 观察你所期望的对象,确定目标
- 说出那个人的表现,比如最近的表现
- 描述你对他所做事情的态度,是肯定还是否定
- 告诉他你对他未来的期望
- 让对方感受到你对他的信心
- 要求对方完成你赋予他的计时计量的目标

适当的管制

1．管制的定义

简单的说，管制就是提前发现偏差，及时排除障碍，并且对事情的整个过程进行监测，防止弊端，以确保工作质量。管制的范围非常广泛，但是管制的目的都是相同的，即预防执行力不佳，提高执行力绩效。

为什么要进行管制？因为虽然制定了计划，可是每个人的理解力和想法都不一样，工作能力也不同，而且很多环境因素变化迅速，不可预测，因此只有监控计划的执行，才能随时解决执行过程发生的变化和产生的意外，对原有的计划进行修正和调整。

2．自我管制

管制的一个难点是如何把握管制的分寸，过多或过少的管制都不足取，对于这个难题，最好的解决办法是教导员工实施自我管制。员工的自我管制是一种发挥自我支配性的自律行为，员工为了达成期望的结果，可主动设定一些管制点，进行自我管制，如果发现可能会出现问题，则主动地去寻求解决问题的方法。

让员工自我管制，就像我国古代老子所强调的“无为而治”。在企业中形成这样一种执行力文化，员工自觉自发地去追求目标，管制自己的工作进度，约束自己的行为。当然，部门主管和企业领导人要发挥监督、引导和协助解决困难的作用。自我管制能克服主管管制过多或不足的困扰，是发挥管制功能的一个有效途径。

3．怎样进行管制

做好管制有三个步骤，分别是：

◆建立目标

有了目标才能行动，因此，第一步必然是确定明确的目标。

建立目标的要求：

- 目标要明确、合理、可行
- 有比较好的监测标准
- 容易观察,可以测量
- 让员工参与制定
- 获得员工的认同



◆掌握执行的状况

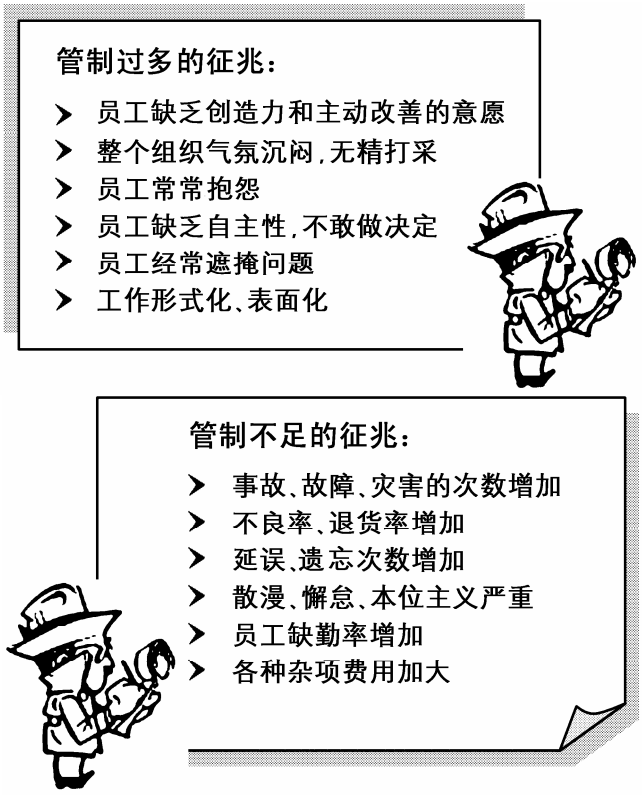
只有做到即时管制，才能“防微杜渐”，因此，领导人必须密切留意执行的状况，尽量

做到在第一时间发现问题。

◆采取应对措施

只有针对所发现的问题及时采取解决措施，争取在第一时间解决问题，避免问题的拖延和堆积，才能保证执行力的顺利开展。

此外，管制的力度要根据工作性质而定，对于那些重复性少、有创造性、有弹性的工作，应该采取较宽松的管制，以免影响创造力的发挥；而对于那些工作性质固定、重复作业比较多的工作，则应该采取较严格的管制。



4．结论

管制就是追踪管理，有助于提高执行力。管制的方法相对来说是次要的问题，最重要的是：

◆明确知道通过管制要达成的目标；

◆选择所要管制的项目。

◆探讨如何选用最简单有效的方法。

【自检】

判断下面这些现象，哪些属于管制过多的征兆，哪些属于管制不足的征兆？请给它们分类。

（1）整个组织气氛沉闷，无精打采　　（2）员工常常出现抱怨

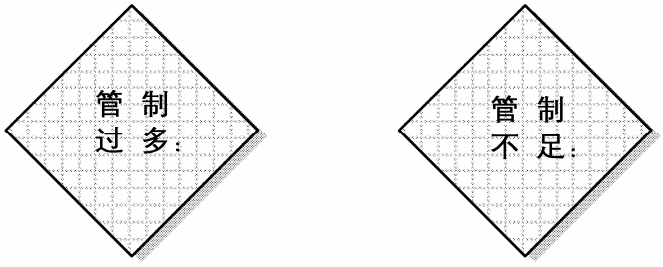
（3）散漫、懈怠、本位主义严重　　（4）工作形式化、表面化

（5）不良率、退货率增加　　（6）各种杂项费用加大

（7）事故、故障、灾害的次数增加　　（8）员工经常遮掩问题

（9）员工缺勤率增加　　（10）员工缺乏创造力和主动改善的意愿

（11）延误、遗忘次数增加　　（12）员工缺乏自主性，不敢做决定



见参考答案 12-2

有效授权

1．为什么要授权

在一个企业中，组织结构有集权式和分权式两种。在进行决策性工作时，要采取集权式；而在执行决策时，则要采取分权式，即进行授权。在授权理论中有一个 SBU 策略，即 Strategic Business Unit（战略性业务单元），具体说，就是让各个部门变成一个战略性业务单位，在权限范围内可充分授权，在可以承担风险的范围内可以自主做决定，每个人、每个部门都是一个 SBU，从而提高企业的绩效。

◆过度细分工作的缺点

过度分工会使得个人的工作变得单一机械化，限制了员工的积极性、主动性和创造力；每个人只关注自己的工作，不关心别人的工作，造成必须由第三者介入协助沟通而使工作变得更复杂；每个人都只是企业流程中的零件，不了解整体运作，造成没有人为最后结果负责，形成本位主义，容易引起冲突，无法形成优质团队。

◆有效授权的好处

有效授权可以增强执行力，提高团队绩效。



◆未进行有效授权的危害

反之，如果未进行有效授权，领导人或主管就要耗费时间去监督下属，这样会影响自己的工作，会造成时间和资源的浪费；没有充分运用人才的专业知识和技能，以致团队不能发挥最大功效；团队及其成员未获得其有能力承担的任务，会失去干劲，减弱执行力。

2．四种典型授权模式

四种典型的授权模式分别是操控型、教练型、顾问型、协调型。

◆操控型

操控型的特点是一切进展都要由自己来主导，不说明理由而只是下达命令，严密监督工作的进程，对于每个细节被授权者都不能做决定，被授权者没有自由决策的空间。操控型的缺陷在于容易打击士气，让下属觉得自己缺乏能力和自主性。

◆教练型

教练型的领导人会严密监督工作的进行，但不会详细指导被授权者应该怎么做。教练型所侧重的是清楚地说明所交付的任务，逐步引导被授权者去完成，当有必要时，会主动提供建议和支援。就像一场球赛，教练让球员上场去比赛，自己在旁边看他们表现的如何，如果局面不利，就会叫暂停，然后给球员指导比赛策略，但是具体的打法必须由队员自己去运作。

◆顾问型

顾问型的领导人给予下属更多的主动权，交付任务的时候只做大致的描述，会征询下属的意见和观点。顾问型领导人会提供被动的支持，只要下属提出要求，一般都会获得帮助和支援。

◆协调型

协调型的领导人只提供被授权者原则上的指示，全权委托下属自行决定工作如何进展。协调型会针对工作执行者的能力提供对应的权限，你具备多少能力，就赋予你多少职权，所

以被授权者通常不会寻求协助，而是全部自行决定，只有在需要的时候，才做协调工作。

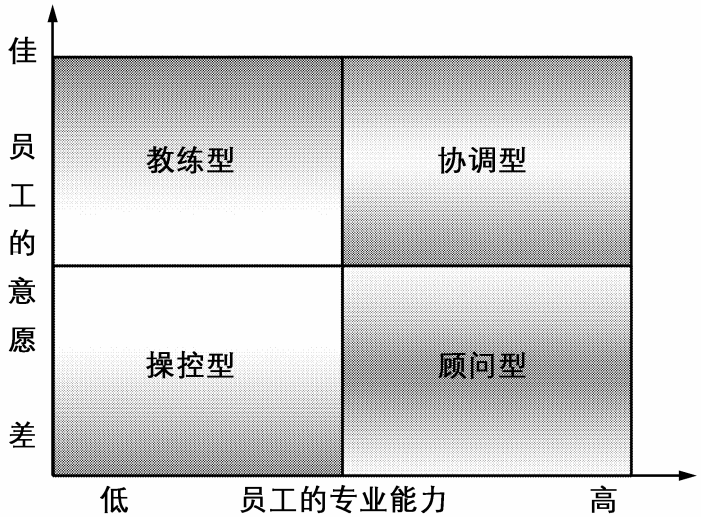


图 12-1 对于不同员工采取不同的授权模式

以上四种模式各自具有自己的优点和缺陷，需要根据工作性质和授权对象来确定选用哪一种模式。

授权的技巧

1．选择适当的授权方式

在确定授权模式之前，应先确认问题是什么，界定工作内容，然后分析造成问题的原因，思考不同的执行方法，接下来尽可能收集与授权决策相关的资料，最后思考所有可能的选择，从中找到最好的授权方法。

应当授权的工作首先是那些日常及琐碎的工作；有时候，团队成员的专业知识和技术虽然不如部门主管，但是在他能够胜任的范围，还是应该把工作分配出去；对于那些有助于提升员工的专业知识、技能以及具有挑战性的工作也应该授权。

不应当授权的工作包括：超出员工的能力、经验和知识范围的工作；一定要借助领导人或部门主管的职权和经验才能完成的工作；只有领导人或主管才能建立、维系和发展的工作，比如业务规划、教育培训等。

由图 12-1，我们可以得到下面的授权模式选择表。

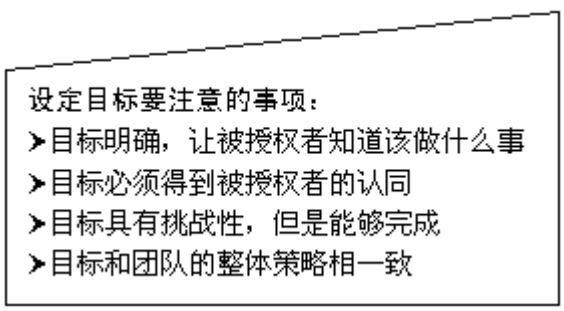
表 12-1 授权模式选择表

级别	判断标准	采取的授权模式
新手	低专业知识，高工作意愿	操控型
初级手	中等专业知识，工作意愿不确定	教练型
中级手	高专业知识，中等工作意愿	顾问型
熟手	高专业知识，高工作意愿	协调型

需要强调的是，对于复杂工作的授权，一定要设定彼此认同的目标。因为工作复杂度高，执行会比较困难，只有双方都认同，被授权者愿意接受，才能授权。主管要向被授权者做简报和演示，让他充分了解工作内容，和他一起商讨工作如何开展、如何进行，并不时地激励他。

2．设定团队的目标

在设定团队目标时，首先要确定把哪些工作分配给哪些人，然后帮助他们制定明确的目标。如果目标不明确，执行就容易出现偏差，员工就无法如期完成任务。最后要赋予动机，让员工了解任务的重要性，愿意主动积极地去工作。



在授权的时候，员工可能会提出各种问题，包括工作中可以获得哪些资源？预算是多少？多少人参加？有哪些权限？在权限范围内是否可以自主决定？任务完成的工作期限？如何进行沟通和反馈？如果出现问题，是否可以寻求支持？有什么奖惩措施？等等。对于这些问题，领导人或主管必须给予准确的回答。通过回答，让被授权者充分了解授权的背景、目标、大方向、小阶段、执行方案、时间期限以及其他相关问题。

3．进行监督工作

在授权之后，领导人或主管必须对授权工作进行监督，定期召开会议讨论工作进度，实行目标管理；定期沟通工作表现，实行绩效管理；并且最好运用具体的统计数据进行考核，用达标率等数据来刺激被授权者，激励他改善工作，更好地发挥执行力。

◆善用表扬和批评的技巧

在监督过程中，领导人和主管应该善用表扬和批评的技巧。当被授权人表现出色，取得成绩和进步时，领导人要及时对其进行表扬，鼓励他再接再厉，保持前进的步伐；当被授权人出现失误，或者工作进度落后时，要及时对其进行批评，指出错误所在，帮助他改正。

需要提醒的是，不管是表扬还是批评，都必须详细化、具体化。在表扬员工的时候，不能简单地说“你做得好”，而要说明哪些事情做得好，怎么好法，对个人有什么意义，对团队有什么影响，怎样继续保持等等；在批评的时候，重点要放在寻找失误的原因是什么，有哪些部分做的不足，怎样才能改进工作，咨询他需要什么帮助，并且要用激励来代替责备，鼓励他相信自己能够做得更好。

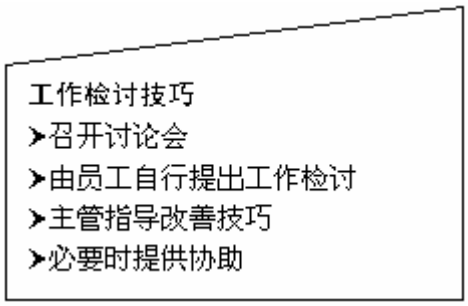
◆回应员工表现

领导人和部门主管应该积极鼓励员工汇报，建立便利的沟通渠道，方便员工汇报。在员工汇报的时候，要运用积极倾听的技巧，多听少说，以便于尽量多地了解情况和问题，并且要对所听到的问题做出及时回应，同时提醒员工在接下来的工作中可能会出现的问题，让他们提前做好准备。

建立主动汇报的团队文化，经常做双向简报，能够保持团队有充分的沟通，帮助领导人和部门主管得到更多有关工作状况的信息，获知更多更准确的品质资料，查证员工是否遵循了既定的指示，了解他们遇到了什么困难，需要什么支援，并且对执行工作的员工有更深刻的认识和了解。

◆工作检讨

工作检讨是监督工作中的一个重要步骤，通过工作检讨进行自我检查、自我批评、自我改正，能够有效地提高执行力。



【自检】

甲、乙、丙、丁都是一个部门的员工，部门主管张经理要针对一些工作对他们授权，下面是这四个员

工的基本情况，请你帮助张经理决定分别对他们采用哪种授权模式。

甲：部门的元老级员工，专业技能强，也很积极

乙：刚进入部门，经验不足，但是工作很努力

丙：专业知识深厚，但是做事不是很主动

丁：进入部门有一段时间了，技术还可以，但是工作状态时好时坏你的建议：

✍----------

见参考答案 12-3

【本讲小结】

本讲的主要内容是基层员工的管理方法，同时提出了第十二个陷阱——领导人忽视对基层员工的管理。首先，分析了基层员工为什么不能发挥执行力，然后介绍了正确的基层员工的管理方法，即如何发挥部门领导力、如何进行管制、如何进行有效授权及授权的技巧。通过基层管理能够提高广大基层员工的执行力，对企业具有重要的意义。

【心得体会】

_____

_____

_____